

ثقافة المنظمة الامنية
أسباب تميز العمل الأمني

بقلم الخبير الامني
ساجد رفعت حسين صالح السعدي

ثقافة المنظمة الأمنية

أسباب تميّز العمل الأمنـي

ثقافة المنظمة الأمنية

أسباب تميّز العمل الأمني

بقلم

الخبير الأمني

ساجد رفعت حسين صالح السعدي

٣٥٠،٧٥

س٦٤٩ السعدي ، ساجد رفعت حسين

ثقافة المنظمة الامنية : اسباب تميز العمل الامني / ساجد رفعت حسين السعدي .

ط١ - بغداد : مطبعة الكتاب، ٢٠٢٣.

ص (٢٠٠) ؛ (١٧×٢٥) سم

١الامن القومي

م.و

٣٨ / ٢٠٢٣

المكتبة الوطنية / الفهرسة اثناء النشر



مطبعة الكتاب

ISBN:978-9922-5820-7-2

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٣٨) لسنة ٢٠٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

(كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ) **صدق الله العظيم (آل عمران: ١١٠)**

تقديم:

يُعد أي عمل بدون ثقافة تنظيمية عمل فوضوي ويكون مدعاة لهدر الجهد والوقت والمال، من هذا المنطلق تُعد الثقافة التنظيمية من أبرز أسباب النجاح لأية مؤسسة من مؤسسات الدولة في القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء ، بحكم هذه الحقيقة ألفت الباحث الأنظار إلى نقطة غاية الأهمية ألا وهي أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز ونجاح العمل الأمني في البلاد فكلما استطاع رجل الأمن أن يفهم الثقافة التنظيمية للأجهزة الأمنية ويحتويها وتصبح جزء من ثقافته وقيمه وأخلاقة استطاع أن يؤدي واجبه على أحسن مايرام والعكس صحيح بداهة ، فكلما ابتعد رجل الأمن عن قيم ومعايير وأخلاق العمل الأمني كلما ابتعد المواطن عنه مما يؤدئ إلى توتر العلاقة بين الأجهزة الأمنية والمواطنين وانعدام الثقة، فالأجهزة الأمنية وجدت من أجل خدمة الناس و"العمل معهم لا العمل عليهم" كما يصورها الباحث فعندما يشعر المواطن بأن رجل الأمن يسهر على راحته وأمنه وسلامته سيكون ذلك مدعاة لاحترام رجل الأمن من قبل الناس فضلاً عن تعاون الناس معه ، وأخيراً أشيد بالباحث بما يرفد المكتبة العراقية بدرر ثمينة عن مواضيع فريدة من نوعها سائلين العلي القدير أن يمن عليه بالصحة والعافية أنه سميع الدعاء.

الاستاذ الدكتور

عادل تقي عبد البلداوي

أستاذ مادة حقوق الإنسان / كلية التربية / الجامعة المستنصرية

٢٠٢٣/١/١

المقدمة:

تُعد الأجهزة الأمنية منظمة من المنظمات التي تسعى للنجاح من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها سواءً أكانت على الصعيد المحلي أم على الصعيد الدولي ومن أجل أن تقوم هذه الأجهزة بمهمتها على الوجه الصحيح لابد أن تتفاعل مع المجتمع المحيط بها فضلاً عن فهم التغيرات التي تحيطها وهذا يحتاج إلى ثقافة تنظيمية لأفراد المنظمة الأمنية لأنها تُعد أحد المحددات الرئيسة لنجاح المنظمة أو فشلها وهي من المفاهيم المهمة التي دخلت حديثاً في الإدارة المعاصرة ، فالإدارة العليا تعمل على تحقيق أهدافها ورسالتها عن طريق رسم سياسات وستراتيجيات تحافظ على توفر مجموعة من المدخلات سواءً أكانت مادية أم بشرية ويبقى العنصر البشري يترجم جميع رؤى ورسائل وسياسات وأهداف وفلسفة المنظمة الأمنية بالثقافة الأمنية التي تُعد مظلة تنضوي تحتها كل تلك المسميات ولكن بقيم وأخلاق ومعايير وطقوس كلها تهدف إلى خدمة المواطن لذلك يُعد العنصر البشري هو أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة ، فنجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، التي تكون معبرة عن فلسفتها وقيمها فضلاً عن الافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بالقاطع الاستخباري والتي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة ، ومنها تحديد التوجه الاستراتيجي لكونه يتأثر بتفكير وقيم الإدارة العليا والعاملين فيها، لأن التوجه الاستراتيجي يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية فضلاً عن نشر ثقافة جهاز الأمن الوطني العراقي التي أشار إليها قانون جهاز الأمن الوطني العراقي لسنة ٢٠٢١ وصادق عليها مجلس النواب ضمن الفقرة (١٦) من المادة (٦) الخاصة

بالمهام والواجبات والتي نصت على نشر ثقافة الأمن الوطني وهذا ما دفعني للوقوف على ثقافة المنظمة الأمنية والتي تستمد من بيئتها الخارجية وسياسة الدولة التي تنتمي لها تلك الأجهزة الأمنية ، وأذا عرفنا أن الثقافة التنظيمية الأمنية ذات بعدين أحداهما يكمل الأخر، الأول يخص المواطن وهو المهم لأنه يُعد المصدر الممول للمعلومات لأي منظومة أمنية ، والثاني يخص رجل الأمن فإن كانت ثقافته "العمل مع الناس" وتكريس جهوده ومبادئ عمله لخدمة الناس فتكون هناك ردود أفعال إيجابية من قبل الشعب اتجاه تلك الأجهزة الأمنية وهذا مايساعد الأجهزة الأمنية من الاستفادة من البعد الأول ، وأن كانت ثقافة رجل الأمن "العمل على الناس" فسوف تكون هناك ردود أفعال سلبية من قبل الشعب اتجاه هذه الأجهزة الأمنية وبالتالي لن يكون هناك تعاون بالمستوى المطلوب بين هذه الأجهزة وبين الشعب، من ذلك يتضح لنا أن للثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في تحسين الإداء الذي ينعكس بدوره إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة مع الحفاظ على سلامة وأمن المواطن وهذا مايميِّز المنظمات الأمنية في إدارة التميِّز التي تحتاج إلى التوسع في إداراتها التقليدية للأداء من أجل الوصول إلى التميِّز عن طريق ربط الأنشطة الإدارية المنفصلة ببعضها البعض، ولأن التميِّز من المفاهيم الحديثة والمعاصرة لذا سلطنا عليه الضوء من أجل توضيح آثار الثقافة التنظيمية على مدخل إدارة التميِّز في أجهزتنا الأمنية الموقرة.

المؤلف

ساجد رفعت حسين السعدي

٢٠٢٣/١/١

المحتويات

الفصل الأول

ثقافة المنظمة مفهومها،أهمية الثقافة الأمنية في التحصين الاجتماعي،وظائفها،خصائصها،أبعادها،نظرياتها،مراحلها،مكوناتها،أنواعها، نماذجها وآليات تشكيلها

المبحث الأول:

مفهومها وأهميتها:

أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة تكون قرارات سليمة إذا تأطرت بالثقافة التنظيمية ، لأن ما تتميز به البيئة الخارجية من حركية وتعقيد سوف تجبر صانع القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة التنظيمية تتناغم مع صفة التعقيد الموجودة في هذه البيئة وتفرز حالة من الواقعية والشمولية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء المؤسسة واستمرارها، وذلك لأن شعار تغيير الثقافة أصبح حلا لمعظم المشاكل التنظيمية ومحل اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك(السكارنة:٢٠١٣، ٣٥٨).

ويُعد مفهوم الثقافة قديم قدم المجتمعات والثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، فالفرد في المجتمع يتشابه مع كل الناس في بعض النواحي (الفسيولوجية) ويتشابه مع بعض الأفراد في نواحي أخرى (الاجتماعية) ولا يتشابه مع أي فرد من النواحي الأخرى (النفسية) وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ولذلك فأن الثقافة عنصراً أساس في حياة المجتمع، ومنه ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المؤسسة ، لشرح أنماط السلوك التنظيمي من جهة ، ودرجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المؤسسة ككل من جهة أخرى، وأيضاً اختلاف أداء المؤسسات من

بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر، حيث يرى بارتراند أن أول من ربط الإدارة والثقافة هما بـلاك وموتـون سـنة ١٩٦٤م فـي كتابيهمـا الشـبكة الإداريـة فذهب إلـى أن نجـاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة والمنظمة القادرة على التغيير في ثقافتها لها القابلية على التميّز، ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وبذلك نظر إليها بأنها نمط من الافتراضات المشتركة بين العاملين بالمنظمة ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة المنظمة إلا في عام ١٩٧٠ عندما تطرق إليه ديفد أستانلي وهو من أساتذة جامعة هارفرد بكلية الإدارة في كتابه **(Comparative Management:Organizational and Cultural Perspectives)** وخلال الثمانينيات نشرَ مقالاً يقارن بين خمس منظمات من حيث ثقافتها التنظيمية ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة الأداء في الجانب الاقتصادي ثم بدأت الدراسات في هذا المجال وكانت كنقطة انطلاق لشرح وتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية والتي تتسم بالطابع الثقافي وأدرج هذا المفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة واعتبر أحد الأركان الأساس لنظرية التنظيم وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم موضوعات علم التنظيم(سميع: ٢٠٠٩، ٤٥).

وتُعد مرحلة الثمانينيات هي المرحلة التي وضعت القواعد الأساس لمفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بفضل كل من تيرنس ديل، ولين كندي بإصدار كتابهما عام ١٩٨٢ تحت عنوان(Corporate Culture) وقبلها تدخلت الصحافة المتخصصة للخوض في موضوع الثقافة التنظيمية وحتى التسعينات تزايد الاهتمام من قبل علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستوياتهم الإنتاجية والإبداعية(إلياس: ٢٠٠٦، ١١).وبهذا أصبح المفهوم في الوقت الحالي شائعاً في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وذلك لمدى أهميته في

تحقيق النجاح في المنظمات لأنها تؤدي إلى تفاهمات ومعاني مشتركة بين جميع أفراد المنظمة (الخولي:٢٠٢٢، ٥٦).

الثقافة لغة:

تذوق الآداب والفنون(بدوي: ٢٠٠٣، ٢٥٥) وهي كلمة جاءت من كلمة ثقف ، أي صار حاذقاً، وثقفه بالرمح، ويقال ثقفه بالرمح، ويقال ثقف الرمح أي قومه وسواه، وثقف الولد أي هذبه وجعله مهذباً(**استيتية**:٢٠١٤، ٢١٦).

الثقافة اصطلاحاً:

عرفها تايلور بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أوعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع"(عدون:٢٠٠٤ ،١١٧)، وعرفها(linton) بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس (random) الثقافة على أنها "طريق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس" ويتم توارثها من جيل إلى جيل (السكارنة:٢٠٠٩،أخلاقيات العمل، ٣٥٥)، أما هوفستيد عرفها" بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميِّز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة"(بوثلجة:١٩٩٨، ٧)، وأشار كلباترك إلى " أنها كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية"(مصطفى:١٩٨٦، ١٠)، وأكد كلباترك أن للثقافة جانبين مادي يتمثل بالاختراعات وغير المادي يعني الأفكار والمعتقدات وعرفها كوينسي " نمو تراكمي لتقنيات وعادات ومعتقدات لشعب ينقلها إلى الجيل الناشيء عن طريق الآباء"(أمينة:٢٠١٨، ١٣٢).

من خلال ما سبق فأن ثقافة المنظمة الأمنية خليط مكتسب من المعارف والعقائد والأخلاق والقيم والعادات وأي مكتسبات أُخرى حسنة تؤدي للنجاح في وصول الخدمة الأمنية لكافة ابناء الشعب فضلاً عن تحقيق رضاهم.

التنظيم لغة:

بمعنى "هيئة أو نظام أو مجتمع منظم" أما الفعل ينظم فيذكر أكسفورد أنه يعني بجعله ذا بنية عضوية أويجعله شيئاً حي أويعمل ترتيبات معينة (الزغبي، بن بريكة:٢٠١٣، ١٨٧).

التنظيم اصطلاحاً:

يعرف تالكوت بارسونز التنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية تُقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة " ويعرفه "اميتاياتزيوني بأنه "وحدة اجتماعية تم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " (طلعت:١٩٩٣، ٩)، ويعرفه هنري فايول" بأنه إمداد المنشاة بكل ساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية ورأس المال والأفراد" وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض (الدوري وآخرون : ٢٠١٠ ،٩٠)، وقيل هو" نظام من الأنشطة التعاونية يتم من خلاله وبواسطته ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك ويسعى إلى تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين" (أبو شيحة:٢٠١١، ١٤٢).

الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف حول الثقافة التنظيمية وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته فقد تمت الإشارة إلى وجود (٢٥٠) تعريف للثقافة التنظيمية ولعل من أشهر التعاريف شيوعاً هو تعريف شاين الذي اعتبر الثقافة التنظيمية " قوة غير مرئية تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين باتجاه

محدد"(الخولي:٢٠٢٢، ٥٦)، كما وتعرف "بأنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تَحكُم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم" (الفريحات وآخرون: ٢٠٠٩، ٢٤٦)، وعرفها سكوت "بأنها تلك القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنويع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام"(أبو بكر: ٢٠٠٠، ١٣١)، أما روبين فعرفها " بأنها القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك" (الصيرفي:٢٠٠٧، ٢٥٦)،أما شين فذهب إلى " انها أنماط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أومكتشفة أومطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع المشكلات الموجودة بالبيئة الخارجية مع ضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تُعد قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد لأنها السُبل الصحيحة للإدراك والإحساس بالمشكلات"(عشوي:١٩٩٢، ١٣٦)، وتعرف "بأنها مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميّز الأفراد في تنظيم ما"(المرسي:٢٠٠٦، ١٣)، وذهب البعض إلى "أنها مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم" (أبو بكر:٢٠٠٠، ١٢٣)، وعرفها البعض "بأنها كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وهي خصائص تكون عميقة التأثير تنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء" (برنوطي:٢٠٠٤، ١٢١)، ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الثقافة التنظيمية تركز على عناصر مشتركة وهي القيم والمعتقدات والمعايير التي تتبناها المنظمة سواءً أكانت أمنية أم غير أمنية، وقد ذهب عثمان إلى أنها فلسفة لأن مصطلح الفلسفة يشير إلى " علم القوانين العامة للوجود وشكل من أشكال الوعي الاجتماعي يتجسد في علاقة الفكر

بالوجود والوعي بالمادة "(فاتح: ٢٠١٨، ٨)،أما جواد فذهب إلى "أنها نظام فكري يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأُخرى" لتحمل فلسفة المنظمة رسالةً واضحةً ونظام للقيم والمعتقدات يُعتمد عليه في تحديد أهداف المنظمة وسيادتها وقواعد عملها بالإضافة إلى الصورة الخارجية للمنظمة(جواد: ١٩٩٩، ٤١)،أما القريوتي فذهب إلى أنها" منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عِبرَ الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القريوتي:٢٠٠٠، ٢٨٦)، وقد نظرَ علماء الإدارة الاستراتيجية إلى الثقافة التنظيمية على أنها نظام من القيم ومنهم من قال بأنها" مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة وأن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"(جونز شالز:٢٠٠١، ٦٥٠)، لذلك نرى رجل الشرطة يهتم بثقافته "الشرطة في خدمة الشعب" والتي فهمها منذ اليوم الأول بدخوله لهذا المسلك الشريف وتربى عليها وأصبحت رموزاً ومعانياً ومعتقدات سامية لجميع من يدخل لهذه المنظمة الشرطوية وما قيل عن أجهزة الشرطة كذلك ينطبق على الأجهزة الأمنية فهي تسعى جاهدة من أجل "العمل مع الناس وليس العمل عليهم" وذلك لأن الأجهزة الأمنية تسعى للعمل والسهر على مراعاة حقوق الإنسان ومنع ومكافحة الجريمة وتنفيذ القوانين وإقرار النظام وصيانة الحريات وتأمين الجبهة الداخلية وهذا ماجاء بقانون ١٤٩ لسنة ١٩٦٨ لخدمة الأمن بالعراق(أبوشامة:١٩٩٢، المعايير النموذجية لرجل الأمن، ٢٩)، فضلاً عن المادة (٤) الخاصة بالأهداف من قانون جهاز الأمن الوطني العراقي الذي يركز على هدفين الأول حفظ الأمن للمواطن والأفراد

والمنشآت والثاني توطيد النظام العام للدولة من خلال تحقيق أمن المواطن(قانون جهاز الأمن الوطني العراقي لسنة ٢٠٢١) وقد عرفت الخدمة بأنها" نشاط أوإنجاز أومنفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ولاينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أوتقديمها يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أولايكون"(أبو النجا:٢٠٠٨، ١٨)، فالبنسبة للأجهزة الأمنية فأنها تقوم بتقديم خدماتها من أجل الحفاظ على سلامة البلد وأمنه واستقراره فضلاً عن السهر على مراعاة حقوق الإنسان لذلك تتبلور سياساتها وأهدافها وستراتيجياتها وفلسفتها على ضوء ثقافة هذه الخدمة المقدمة من أجل الوصول إلى جودة الخدمة المقدمة وقد عرفت جودة الخدمة بأنها" نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحور الرئيس لرضا المنتفع أو عدم رضاه" (الصميدعي والعلاق:٢٠٠٢، ٤١٠)، وهذا يعني أن أجهزتنا لاتسعى فقط لتقديم الخدمات الأمنية بقدر ما تلاحظ مدى جودة ونوعية الخدمة المقدمة والتي تركز على محور مهم وهو مدى رضا الشعب عن هذه الخدمة لذلك فهي تقدم هذه الخدمة في ظل الثقافة التنظيمية والتي تجعل من أولوياتها مبدأ مهم من مبادئ العمل ألا وهو مبدأ " العمل مع الناس وليس العمل عليهم" وعلى ضوء هذا المبدأ ستكون هناك أهداف وسياسات ومبادئ للعمل الأمني لتقديم الخدمة الأمنية وعلى أحسن وجه فضلاً عن التحسين المستمر لها .

لذلك يمكن توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية بالنقاط الآتية(أحمد:٢٠١٩، ١٥٧):

١. أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأخلاق تؤثر في سلوك العاملين.
٢. نظام من المعاني والرموز المشتركة تميز المنظمة .
٣. طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة.
٤. مجموعة من الخصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.
٥. مجموعة من المبادئ وضعتها وطورتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات وفهمها.

٦. معايير تحدد ماهو إيجابي وما هو سلبي.

٧. تُعد ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة عن بقية المنظمات كما في "الشرطة في خدمة الشعب".

٨. منهجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير والمواءمة ومعالجة المشكلات.

٩. طريقة تفكير موحدة بين أفراد المنظمة فضلاً عن كونها بطاقة تعريف للمجتمع لتكون المنظمة منفردة ومتميزة في نظر العاملين والمجتمع.

وقبل الخوض في تعريف الثقافة الأمنية نود الإشارة إلى مفهوم الأمن فقد ذهب أرنولد إلى أن تعريف الأمن له جانبين الأول موضوعي ويعني غياب أي تهديدات تجاه قيم مكتسبة والثاني ذاتي ويعني غياب الخوف من أن يتم المساس بأي من هذه القيم لذلك فالأمن يعني " اطمئنان " الأنسان لانعدام التهديدات الحسية لحقوقه وتحرره من القيود التي تحول دون استيفاء لاحتياجاته الروحية والمعنوية والمادية ولشعوره بالعدالة الاجتماعية " أما خليل فيشير إلى أن الأمن هو" صيانة الإنسان في نفسه وماله وعرضه وكل ممتلكاته من أي عدوان يهدد أمنه ويروع حياته في أي شأن من الشؤون" أما الجحني فيورد تعريف أشمل للأمن فهو" حصيلة مجموعة من الإجراءات والتدابير التربوية والوقائية والعقابية التي تتخذها السلطة لصيانة المجتمع داخلياً وخارجياً انطلاقاً من المبادئ التي تدين بها الأمة ولاتعارض أوتناقض المقاصد والمصالح المعتبرة"(العوجي: ١٩٨٣، ٤١)، لذلك قيل أن الأمن هو" إحساس الفرد والجماعة البشرية بإشباع دوافعها البيولوجية والنفسية فضلاً عن توفير الدافع المادي كالسكن الدائم والرزق الجاري والتوافق مع الغير والسكينة كي تسير حياة المجتمع بهدوء"(عبد الكريم: ١٩٧٥، ٥٣).

مما ذكر في أعلاه فأن الأمن من وجهة نظر الباحث" هو مجموعة من السياسات التي تنتهجها السلطة من أجل المحافظة على تماسكها ووحدتها وهيبتها واستقرارها فضلاً عن توفير الأمن والأمان في مختلف نواحي الحياة لعامة الشعب".

أما الثقافة التنظيمية الأمنية من وجهة نظر الباحث فهي "عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والأخلاق تصب كلها في سلامة المواطن ورضاه وتلبية حاجاته الأمنية لأنها تسعى للعمل مع المواطن وتبنى عليها السياسة والأهداف ومبادئ العمل الأمني فضلاً عن تحصين المواطنين بمفهوم الأمن" .

الثقافة الأمنية:

يُعد مفهوم الأمن واسع المجالات ويشمل مختلف أبعاد المجتمع لذلك تعددت مفاهيمه بحسب اختصاصاته فهناك أمن اقتصادي ،أمن اجتماعي،أمن سياسي، أمن ثقافي... الخ لذا فأن المنظمة الأمنية تعمل على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية لذلك عُرفت الثقافة الأمنية بأنها" عملية تعليم وتعلم المفاهيم الأمنية والخبرات اللازمة للمواطنين لتحقيق الأمن الوطني وحماية الموارد الطبيعية ومقاومة الرذيلة والأمراض الاجتماعية" وهي عملية ذات وجهين تربية أمنية للشرطة والمواطنين على حدٍ سواء ، وذلك بجعل الشرطي والمواطن "رجل أمن" ، وعرفها المالكي بأنها"مجموعة من العلوم والمعارف التعليمية والتدريبية والتقنية التي لابد لرجل الأمن أن يتسلح بها عن طريق الإلتحاق بالمؤسسات الأمنية لتنمية مدارك رجل الأمن في مختلف القطاعات والوحدات والأقسام الأمنية"(الشقحاء:٢٠٠٤، ٣٥) ومن أجل الوصول لذلك على الأجهزة الأمنية القيام بالعمل الأمني وفق ثقافة "العمل مع الناس وليس العمل عليهم" من أجل خلق جسور من المحبة والتعاون بين هذه الأجهزة الأمنية وبين المواطن ليتسنى لها القضاء على الرذيلة والأمراض الاجتماعية لأنها تحتاج إلى استنفار جميع الطاقات وتحشيد جميع الأدوار للقضاء عليها ، وعليه نجد هناك مفاهيم تتداخل مع مفهوم الثقافة الأمنية لتحمل نفس معناها فعلينا القيام بالوقوف عليها وهي كالآتي:

١. **مفهوم التوعية الأمنية:** ويعني إثارة الوعي والإحساس لدى الجماهير بأية مشكلة أو قضية من أجل إيقاظ الشعور النائم فضلاً عن تغيير سلوكياتهم من سلوكيات

سلبية إلى سلوكيات إيجابية وهذا يتطلب العمل الدؤوب من جميع الأجهزة الأمنية والتنسيق فيما بينها فضلاً عن التعاون بينها وبين جميع فئات المجتمع فإمام الجامع له دور والمدرس في المدرسة له دور ومختار المنطقة له دور ... الخ ويبقى المحرك الرئيس لكل هذه القنوات لممارسة أدوارها هو رجل الأمن لأنه مع تماس مباشر بالخطر المحيط به فضلاً عن إحساس المواطن بدوره المهم والمتميّز في المساهمة والمحافظة على أمن المجتمع من خلال منع وقوع بعض الجرائم أو الإبلاغ عن أي جريمة يعلم بها أو يشاهدها والمحافظة على مسرح الجريمة مع تعريفه بقنوات الاتصال التي يلجأ إليها المواطن من أجل إيصال المعلومة في الوقت المناسب في مثل هذه الحالات(سعود:٢٠١٢، ٦٠).

٢. **مفهوم التربية الأمنية:** تُعد التربية الأمنية عملية هادفة لها أغراضها وأهدافها وغاياتها وهي تستدعي وجود خطط ووسائل للانتقال من طور لطور ومن مرحلة لمرحلة ، أما المعنى الاجتماعي للتربية الأمنية فهي عملية تعليم الفرد كيف يتعامل مع مجتمعه وتعليمه الخبرات السابقة مع المحافظة على تراثه لأنه أساس بناء المجتمعات فالمجتمع الذي لايحافظ على تراثه مصيره الزوال أما ارتباط التربية بالأمن فذلك من خلال تعليم المبادئ والمفاهيم الأمنية والخبرات اللازمة للأجيال(زهران:١٩٨٨، ١٨) فضلاً عن تعزيز الانتماء الوطني والهوية الوطنية والذاتية الثقافية للمجتمع وترسيخ مبدأ تحمل المسؤولية ومواجهة الأفكار التي تهدد المجتمع وكيانه وهذا يتم عن طريق تعليم الصغار وتدريبهم على المبادئ والقيم الاجتماعية السائدة فضلاً عن حمايتهم من التيارات المعادية والأفكار التي تدعوهم إلى الخروج عن القانون وانتهاك الحقوق وارتكاب الجرائم(عبد الحميد:٢٠٠٧، ١٨).

٣. **مفهوم الحس الأمني:** وهو يعتمد على الفراسة والحدس الصائب الذي يميّز صاحبها بقوة الملاحظة والدقة في ربط الأحداث للخروج بتحليل صحيح للموقف ويُعد من الأمور المهمة لضابط الأمن من أجل إيصال معلومات واقعية مبنية على تحليل ودراسة الواقع من الناحية الشمولية والتكاملية وإيصالها إلى الجهات العليا من أجل اتخاذ القرارات السليمة(العمري:٢٠٠١، ٣٧).

أهمية ثقافة المنظمة:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضاءها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تلاحظ طريقة أداء العمل كما تكمن أهميتها في جعل العاملين يؤدون أدوارهم بشكل جماعي في إطار تنظيمي واحد وليس كما يريدون لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها ثقافة المنظمة وتكافؤهم عليها(أسامة خيري: ٢٠١٣، ٧١)، كما وتُعد القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة على الصعيد المحلي والعالمي وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الأقليمية واندماج المؤسسات فهي تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المنظمة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج ويصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع وهي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغييرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في تراجع المنظمة وخروجها عن المعتاد إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية(عصفور:٢٠٠٨، ٤٧)، لذا يُعد نجاح أي منظمة مرتبط

بالثقافة التنظيمية وذلك لأن طريقة عمل كل منظمة مرتبط بالتوجهات الاستراتيجية والقيم الأساس والمواقف والتصرفات والاعتقادات السائدة داخل المنظمة، وكلها تُعد عوامل محددة لنجاح المنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة دون ثقافة تنظيمية ، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياساتها فضلاً عن خبرات ، معلومات، اتجاهات، ميول، معتقدات ومهارات الموظفين التي تشكل مباشرةً ثقافة المنظمة والتي تُعد الأساس في وضع الخطط ، ويمكن إيجاز الأهمية بالنقاط التالية(جيرالد:٢٠٠٤، ١٠٤):

١. توضح الثقافة التنظيمية للأفراد نماذج السلوك والعلاقات الواجب اتباعها، حيث تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.
٢. تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحها.
٣. تسهل الثقافة التنظيمية القوية مهمة الإدارة حيث لا تضطر إلى اللجوء للإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
٤. تحقق الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة.
٥. تساهم الثقافة القوية في جلب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة والطموح.
٦. تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت أقوى على التغيير.
٧. تساعد أفراد المنظمة في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
٨. وأكد العوفي بأن الثقافة التنظيمية تُكَوِّن شخصية مستقلة للمنظمة تختلف عن باقي المنظمات بالتوازن والمعايير والاهتمام المشترك(العوفي:٢٠٠٥، ٢٣).
٩. وركز سالم على ضرورة تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم لاتصالهم والعمل معاً بفاعلية(ألياس:٢٠٠٦، ٢٥).

١٠. تساهم في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أوسياسات مكتوبة(عبد اللطيف: ٢٠١٠، ١٢٣) .

١١. زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء بها.

١٢. تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة واتخاذ القرارات(اللوزي:٢٠٠٣، ١٣).

١٣. الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

١٤. الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة بارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.

١٥. تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال التفات العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية (الهيجان: ١٩٩٢، ١٢) .

وذهب العامري إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الآتي:

١. بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور التأريخية العريقة تستطيع أن تسرد فيها حكايات الأداء المتميّز والعمل والمبادرة للأشخاص البارزين في المنظمة لذلك فهي تُعد منهجاً تأريخياً للمنظمات اللاحقة.

٢. إيجاد شعور بالتوحد: عن طريق إعطاء معنى للأدوار من توحيد الثقافات السلوكية فضلاً عن تعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

٣. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: فنظام العمل يعزز عضوية الانتماء للأفراد وهذا بدوره يعطي استقرارا وظيفياً ويوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

٤. زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال المشاركة بالقرارات فضلاً عن وجود فرق العمل وتطوير الأداء بالعمل بروح الفريق الواحد لأنه سيؤدي إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا سيؤدي بدوره لزيادة التبادل المعلوماتي بين الأعضاء(العامري والغالبي:٢٠١٤، ١٢٩).

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فأن روح الفريق سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة (سرطاوي: ٢١١٢ ، ٦).

ومما ذكر في أعلاه يمكننا القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة الأمنية تكمن في زيادة تماسك أعضاء المنظمة فيما بينهم بسبب رضا العاملين عن الخدمة المقدمة لأنهم يعملون بروح الفريق والمشاركة بالقرارات من أجل سلامة وأمن المواطن فضلاً عن دورها الأمني المهم في عملية التحصين الاجتماعي وهي المبحث القادم.

الفصل الأول

المبحث الثاني:

أهمية الثقافة الأمنية في التحصين الاجتماعي:

للثقافة الأمنية دوراً مهماً في عملية التحصين الاجتماعي فهي تقوم بتحصين الأفراد من الشبهات فضلاً عن السلوكيات غير الأخلاقية وتعمل على تقوية اتجاهات الأفراد وقيمهم الأخلاقية وقد برزت أهميتها في السنوات الأخيرة عند تطوير تكنلوجيا المعلومات وتبادل المعلومات عن طريق الأنترنت ووسائله المختلفة وعَرفتْ الجريمة تطوراً لم تشهده البشرية من قبل وأصبح الإنسان يقف على عوالم وأبواب لاتعرفُ القيود القيمية وأمام واقع يسهم في عولمة الانحراف والجريمة والإرهاب والتطرف داخل المجتمع العام وبين الجماعات الخاصة لذلك ظهرت النداءات حول عملية التحصين الاجتماعي بالثقافة الأمنية وتوعية الأفراد وتربيتهم التربية الأمنية السليمة والتي تحمل مواقف مضادة للسلوك الإجرامي عن طريق ترسيخ المبادئ والقيم الأخلاقية في نفوس الأفراد من أجل انتشال الفرد من حالات الاختلال والتوازن القيمي للمجتمع من عالم ألكتروني لايعترف بالحدود الدولية ولايراعي اختلاف الثقافات مما يوقع الأفراد في حالة من الأنوميا والاغتراب الوجداني والنفسي والانحرافات فلن يستطيع التحكم في سلوكه ولاضبط قيمه مع قيم مجتمعه(الشاعر:٢٠١٩، ٥).

لذلك ذهب العلماء إلى أنه من الضروري تطوير أبنية اجتماعية متغيرة ومرنة مع المتغيرات من أجل إدماج الفرد مع قيم المجتمع وأعرافه وتقاليده من خلال عملية التضامن الاجتماعي فضلاً عن التأكيد على الضبط الداخلي عن طريق تكوين نظم اجتماعية عامة من المعتقدات والقيم المشتركة (البداينة:١٩٩٨، ٢٤)، وعملية التحصين

عملية مشابهة للتطعيم فقد استخلص العالم ماكجواير نظريته من المقاومة البيولوجية للمرض واستنتج أن التحصين الاجتماعي يقوم على تعزيز اتجاهات الفرد وقيمه المضادة للسلوك المنحرف وذلك بالاعتماد على القيم والمبادئ التي يحملها تجاه احترام النظام العام ومن خلال ذلك يتمكن الفرد من دحض كل سلوك مضاد للقانون بفضل المعتقدات القوية التي يحملها الفرد، وقد قدم "برهم" نظرية أخرى في التحصين الاجتماعي تعتمد على المقاومة النفسية عن طريق امتلاك الفرد قدرات كبيرة لمقاومة السلوك المنحرف مع إعطاءه الحرية الكاملة في التصرف وهنا الاعتماد يكون على مدى أهمية السلوك الممنوع وقوة التهديد في حالة حدوثه(البداينة: ١٩٩٨، ١٤)، وعليه فأن عملية التحصين الاجتماعي ضد الجريمة تقوم على الإحساس بالتماسك والتعاطف والانتماء بين أفراد المجتمع الواحد لمباديء سلوكية وأخلاقية ودينية واحدة(العوجي: ١٩٨١، ١٣) فضلاً عن بناء المجتمع الذي يبدأ من بناء شخصية الفرد المقبولة اجتماعياً عن طريق تنشيط عوامل الضبط الداخلي وهو التحصين الأمثل من الجرائم والذي يتم بتشكيل إطار مرجعي لسلوكيات الفرد النابعة من المنظومة القيمة التي يحملها الفرد بفضل التنشئة الاجتماعية التي تلعب دوراً متميّزاً في مقاومة الانحرافات والسلوك الإجرامي، وهنا نركز على أهم محور في الثقافة التنظيمية الأمنية والتي تُؤمن بمبدأ "العمل مع الناس وليس العمل عليهم" فالصورة التي تتكون في أذهان الناس عن الأجهزة الأمنية وموقف السلطة الحاكمة ومدى عدالتها أوظلمها في استخدام هذه الأجهزة الأمنية أوالشرطوية أوالعسكرية فضلاً عن الحالة التي يمر بها البلد من الأمن والاستقرار والاطمئنان على النفس والأملاك والمصالح فهذا كله يكون مدعاة لأن يكون موقف الأفراد إيجابياً ويواجه الانحرافات ويقاوم السلوك الجرمي إذا كانت صورة رجل الأمن محببة أي "يعمل مع الناس" ويراعي حقوقهم وواجباتهم ، ويكون موقف الفرد سلبي ومنحرف وذات سلوك إجرامي إذا كانت الأجهزة الأمنية قمعية ومستغله من قبل السلطة الحاكمة وتعمل على

ظلم الشعب أي تكون الأجهزة الأمنية غير محببة "تعمل على الناس" ، وقد أشارت العديد من الأبحاث في المجتمعات العربية إلى أن صورة رجل الأمن في عقولهم وأذهانهم هي صورة الرجل القاسي الفظ الذي يأخذ بالشبهة ، فمثل هذه المواقف السلبية لاتساعد رجل الأمن على عملية التحصين الاجتماعي وتُعد أحد العوامل المعوقة للتقارب والتعاون مابين الأجهزة الأمنية والشعب فإذا أردنا التحصين الاجتماعي كأجهزة أمنية علينا أن نقضي على أهم معوقات التعاون والتقارب بين الأجهزة الأمنية والمواطنين (أونيسة: ٢٠١٧، الثقافة الأمنية،٣٤٧)، لأن للمواطن دوراً مهماً في تحقيق الأمن ، فبعد أن تطورت القوانين في أشكالها الأولية إلى ما هي عليه الآن، وحولت القوانين الوضعية التي تنظم حياة البشر وحرياتهم، كضوابط للسلوك الإنساني والاجتماعي، محل الضوابط التقليدية، التي كانت تتمثل في قواعد ومعايير السلوك الاجتماعي والحضاري، مثل العادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات الحضارية، فاعتمدت معظم الدول على القوانين التي تعتمدها السلطات التشريعية وتنفذها السلطات القضائية مع الاعتماد على القوانين والأنظمة الرسمية والتشديد في تطبيقها ، بدأت الضوابط التقليدية تفقد تأثيرها على سلوك الأفراد تدريجياً(غانم:١٩٩٦ ، ٧٣)، في الوقت الذي لم تستطع فيه القوانين الوضعية القيام بالدور الذي كانت تقوم به تلك الضوابط من قبل، خاصة في مجال حماية المجتمعات من انتهاك أفرادها للقوانين المُنَظِمَةِ لهم، ولا سيما الانتهاكات التي تُعد من باب الجرائم الواقعة على الجماعات والأفراد سواءً بسواء، لذلك بدأ علماء الاجتماع في الوقت الحاضر، المناداة بضرورة إحياء مشاركة أفراد المجتمع في مكافحة الجريمة مهما كان شأنها، وتبدأ هذه المشاركة من التزام كل فرد بحقوقه وواجباته كما تفرضها القوانين والأنظمة ، والأدوار التي يمكن أن يقوم بها أفراد المجتمع لتبرز في المراحل السابقة لوقوع الجريمة، إذ يمكن للأفراد الإسهام مع أجهزة الأمن، في وقاية أنفسهم وغيرهم من الجريمة، وتقديم العون في الكشف عن الجريمة ومرتكبيها في حالة وقوعها، وذلك عن

طريق المحافظة على أدلتها والإرشاد عن الجناة وضبطهم، ومن خلال الشجب الاجتماعي للأعمال المخلة بالقوانين والأنظمة(حتاته:١٩٩٣، ٧٩).

ولعل أهم ما يشغل القائمين على إدارة الأجهزة الأمنية في الوقت الحاضر، هو إقامة ندوات طيبة تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون بين الأجهزة الأمنية وأفراد المجتمع، وذلك من أجل كسب تأييدهم للجهود المبذولة، وحثهم إلى تقديم كل ما من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الأجهزة(العطار ١٩٩٦، ١٣٧-١٤٧)، ومما لا شك فيه أن بناء علاقة وطيدة تقوم على التفاهم والتعاون بين أفراد المجتمع والأجهزة الأمنية، يُعد مطلباً على جانب كبير من الأهمية لتحقيق أهداف الأمن، التي يتمناها أفراد المجتمع الساعين إلى التقدم، والتي لن تتحقق بصورة مثلى دون أن يسهم أفراد المجتمع في معاونة رجال الأمن في إنجازها بصورة أوبأخرى، فليس من المبالغة في شيء الإقرار بأن أي جهاز أمني" مهما بلغت إمكانياته البشرية والمادية " أن ينهض بأعباء الرسالة الملقاة على عاتقه، بالشكل الأمثل والأعلى، دون أن تكون هناك علاقة مميزة تربطه بالجمهور الذي يقوم على خدمته، ويستطيع رجل الأمن، أن يدرك بسهولة، أن العلاقة القائمة حالياً بين الأجهزة الأمنية وأفراد المجتمع أفضل بكثير مما كانت عليه سابقاً، ومع ذلك فإنها ليست كما ينبغي. فكثيراً ما يلاحظ بأن بعض المواطنين مازالوا يحجمون عن التعاون مع هذه الأجهزة، كما أن بعض رجال الأمن ما زالوا يقترفون من الأخطاء أثناء العمل اليومي شيئاً كثيراً يؤثر سلباً على صورة رجل الأمن في أذهان المواطنين.

إن المواطن الواعي يستطيع أن يسهم في تحقيق أهداف الأمن الشامل، المتمثلة في منع الجريمة قبل وقوعها، وتعقب الجاني وإلقاء القبض عليه بعد وقوعها، سعياً إلى توفير بيئة آمنة مستقرة لأفراد المجتمع. وإذا ما أردنا توضيح المجالات التي يمكن أن يسهم

فيها المواطن من خلال تحقيق أهداف الأمن فإننا نورد ما يلي في إطار النظرة المستقبلية وهي كالآتي:

١. المجال الأول: طاعة القوانين والأنظمة: إن المواطن الملتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبها والامتثال لتوجيهاتها، يحقق هدف الأجهزة الأمنية، بعدم قيامه بالأعمال المخلة بالنظام والأمن العام، وبالتالي فإنه يترك فرصة مناسبة لرجال الأمن، لملاحقة أولئك المواطنين الذين يحاولون الاعتداء على حرمة النظام والأمن العام(العمران:١٩٩٩، ١٢).
٢. المجال الثاني: اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوع الجريمة: ولعل من أهم الإجراءات التي يمكن للمواطنين أن يتخذوها لدرء خطر الجريمة عن أنفسهم، وعن أموالهم وعن زوجاتهم وأولادهم، هي تلك التي تأتي مع الحرص على الأموال والمنازل، والانتباه لحيل المحتالين، وتربية الأبناء على الأخلاق الحميدة والسلوك القويم ومراعاة حق الجار، وعدم الاعتداء على الآخرين حتى لا تكون هناك فتنة تؤدي لارتكاب الجريمة.
٣. المجال الثالث: التبليغ عن الجرائم: فالتبليغ عن الجرائم وتقديم البلاغات والشكاوى، تُعد من الحقوق التي أباحتها الأنظمة للأفراد، لأن ذلك يساعد على كشف الجرائم، ويسهل معاقبة مرتكبيها، ويعاون الأجهزة الأمنية على حفظ النظام العام. ولا شك أن تبليغ المواطنين عما يصل إلى علمهم من الجرائم أو ما يعاينونه من الوقائع الجانية، يساعد هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها بحماية الأرواح والأموال والأعراض، ومكافحة الجريمة في مهدها، أومنعها قبل وقوعها والحذر من شرها.
٤. المجال الرابع: التقدم للشهادة: فالتقدم للشهادة يساعد رجال الأمن على ضبط الجريمة، والتوصل إلى معرفة مرتكبيها وتقديمهم للمحاكمة، وبالتالي فإنه يقع

على عاتق المواطنين واجب يتمثل في عدم كتمان الشهادة والتقدم في غير تردد للإدلاء بمعلوماتهم عن الوقائع الجنائية التي يعلمون بها أو يشاهدونها بإنفسهم. فكتمان الشهادة أو الإحجام عن أدائها " بعامل الخوف أو الرهبة " يؤدي في أغلب الحالات إلى ضياع كثير من الجرائم وعدم تمكين الجهات المختصة من تحقيق العدالة.

٥. المجال الرابع: المحافظة على مسرح الجريمة: يترك الجاني عادة مسرح الجريمة بصورة تنبئ عن كيفية ارتكابه الجريمة، فالجاني بقصد أوبدون قصد يترك أدلة مادية كثيرة في مسرح الجريمة تدل على علاقته بها. وهذه الأدلة يسعى رجال الأمن والقضاء في العثور عليها، ليستدلوا عن طريقها على كيفية وقوع الجريمة ويتوصلوا بالنهاية إلى مرتكبيها. وأي عبث بهذا المسرح سوف يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الصورة الحقيقية لمسرح الجريمة، بعد وقوع الجريمة مباشرةً، وقد أدى هذا التغيير في كثير من الجرائم إلى ضياع ملامح الطريقة التي حصلت بها الجريمة، وإلى ضياع كثير من الأدلة المادية الهامة، التي كانت من الممكن أن تُساعد رجال الأمن في الوصول لمرتكبي الجريمة، ولذلك فأن المواطن الواعي يمكن أن يساعد رجال الأمن من خلال الحفاظ على مسرح الجريمة، كما هو حتى يصل رجل الأمن المختص.

٦. المجال السادس: المساعدة في القبض على الجناة: تسعى الأجهزة الأمنية في إطار حملات التوعية إلى ترسيخ مقولة "كل مواطن هو رجل أمن من موقعه" في أذهان المواطنين بكافة مستوياتهم، لأن هذه المقولة، تضمن أن يسهم المواطن في كافة الميادين بتحقيق الأمن والاستقرار للمجتمع الذي يعيش فيه، ليس فقط باتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع وقوع الجرائم والمخالفات، بل ويشمل مجال تقصي الجناة وإلقاء القبض عليهم وتسليمهم لرجال الأمن، وفي كثير من

الحالات كان المواطنون يلاحقون الجناة الذين يفرون بعد ارتكابهم الجرائم، وكانوا ينجحون في معظم الحالات في أخذ أوصافهم وأرقام سياراتهم ويطاردونهم حتى يتمكنوا منهم ويمسكون بهم ويقتادونهم إلى مراكز الشرطة(جريدة الرأي العام الأردنية:١٩٩٤، ٢٨)، وفي حالة عدم تمكنهم من اللحاق بالجناة، يذهبون إلى أقرب مركز للشرطة لتقديم بلاغات رسمية بحقهم يذكرون فيه كافة المعلومات التي حصلوا عليها من الواقعة، الأمر الذي يسهل على رجال الأمن تعقب الجناة وإلقاء القبض عليهم بسرعة فائقة. كما تقوم أجهزة الأمن بتكريم هؤلاء المواطنين ومنحهم المكافآت.

مما تقدم يتبين أن للمواطنين دور هام وإيجابي في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية المتمثلة في استقرار النظام وتحقيق الأمن، وإن هناك مجالات عدة يمكن أن يسهم من خلالها المواطنون في حماية المجتمع من خطر الجريمة والمجرمين. وإذا ما أدرك المواطنون أهمية دورهم، فإنهم سوف يتعاونون مع رجال الأمن في القيام بجميع المهام والواجبات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العمل الأمني ويجب أن يكون للإعلام دور في إرساء دعائم هذه العلاقة بين المواطن ورجل الأمن حتى يترسخ لدى الموطن الاقتناع الكامل بأهمية دوره .. وبأن الأمن هو "مسؤولية الجميع ".

وهذا عكس المفهوم القديم للأجهزة الأمنية إذ كانت تعمل قديما بالمفهوم التقليدي الذي يقمع الجماهير ويعمل عليهم كما سيتم الإشارة إليه لاحقاً بمثال من الواقع العراقي المعاصر، أما المفهوم الجديد فهو قائم على كونه وظيفة اجتماعية فضلاً عن دوره في منع الجريمة وتقصيها وملاحقة المجرمين والعمل ضمن مفهوم "الوقاية خير من العلاج" عن طريق كسب الشباب بإقامة علاقات طيبة معهم ومع المواطنين من أجل ردع التهديدات التي تواجه المجتمع وبجميع المحاور وهي كالاتي:

المحور الاجتماعي: وهو زيادة نسبة الأحداث والشباب في المجتمع وكيف يمكن حمايتها من خطر اجتذابها نحو الانحراف من قبل الأجهزة المعادية(الشهراني:٢٠٠٠، ١٣)، ويعتمد على إثارة الوعي وتنوير الرأي العام وإدراك الجمهور لمسؤوليته في فهم الواقع وتغييره إلى الأفضل، مع السعي إلى توفير الخدمة والتنمية والعمل الاجتماعي بهدف تحفيز الجهود الذاتية للأفراد وتوجيههم نحو المشاركة الفاعلة في عمليات التنمية الشاملة المتكاملة، كذلك المساهمة في البرامج الوقائية للطفل والأسرة عن طريق نشر الوعي والثقافة الاجتماعية بمختلف الوسائل والأساليب والتي من شأنها إيقاظ الوعي والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والواجب الوطني، مع غرس روح الانتماء الوطني واستنهاض الهمم والتأكيد على دور المواطن في التنمية والبناء، مع تعزيز المشاركة الأهلية في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الاجتماعية والتصدي لها، وتنفيذ برامج إعلامية وتثقيفية، وتنظيم الحلقات الدراسية والمؤتمرات والقيام بالحملات الإعلامية والتثقيفية الهادفة في المناسبات الاجتماعية، والتأكيد على أهمية استخدام وسائل الاتصال وأساليب التثقيف الجماهيري، مع تعديل السلوك وتغيير الاتجاهات بما يؤدي إلى تعميق روح المشاركة وتنمية قيم الاعتماد على الذات والمساعدة في استخدام أدوات النقد المعرفية لتعزيز الاتجاهات الأمنية(البشر:١٩٩٩، ١٤).

المحور الثقافي: وهو التصدي للغزو الثقافي الذي يتعرض له المجتمع خاصة في ظل الفضاء المفتوح والمتخم بالسموم والإباحة(الشهراني:٢٠٠٠، ١٣)، ويتم التصدي له عن طريق وزارة الثقافة ويتمثل دورها من خلال وسائل الإعلام المباشرة وغير المباشرة، فضلاً عن الوسائط التربوية، مع مراعاة عدم تضخيم الأحداث والمشكلات، عن طريق تقديم الحقائق بصدق وواقعية دون اختلاف أوتضارب حتى تتولد ثقة المواطنين بأجهزة الإعلام، كما يجب أن توضع خطة إعلامية على مستوى الدولة تشترك فيها الأجهزة الأمنية والإعلامية والاجتماعية والنفسية والقضائية، ويوضع بها تخطيط شامل لدور كافة

الأجهزة على مستوى الدولة والمواطنين. من أجل تبني فِكراً يقوم على أساليب مواجهة الإرهاب والقضاء عليه. وتفعيل المؤسسات الثقافية ومراكز الشباب وأن يكون هدفها هو الدعوة للإعمار والتواصل والإبداع والابتكار والتنافس الشريف وزيادة النشاط الفكري والثقافي والأدبي لدى الشباب(النبهان:١٩٨٨، ٨).

المحور السياسي: وهو التصدي للفكر المنحرف سواءً كان على الصعيد الديني أو السياسي فضلاً عن قضايا المخدرات والجريمة المنظمة(الشهراني:٢٠٠٠، ١٣)،ويتم مواجهة الجريمة المنظمة من خلال الآتي:

١. وجود آليات تُقيّم خطورة التهديد الذي تشكله العصابات الإجرامية، بغية تحديد الأساليب المناسبة للتعامل معها، مع تعزيز سلطات تنفيذ القانون وتزويدها بمزيد من الصلاحيات.
٢. إنشاء مؤسسة وطنية معنية بالجريمة المنظمة ومنحها صلاحيات مناسبة لتقوم بالتحقيق والحصول على الأدلة اللازمة لمحاكمة المشتركين الأساس في نشاط الإجرام المنظم.
٣. تطوير القوانين المتعلقة بالأعمال المصرفية لضمان المساعدة في مكافحة الجريمة المتعلقة بغسيل الأموال.
٤. وضع ترتيبات جديدة وفاعلة وفي إطار تعاوني بين أجهزة الدولة المختلفة مع ضمان الشمولية والتكاملية والواقعية، من أجل تبادل المعلومات بين الأجهزة المختصة، وبما يزيد من تعزيز وتطوير التعاون بينها، من أجل القيام بدور مشترك في مكافحة الجريمة المنظمة.

٥. وضع التشريعات التي تمكن من مصادرة عائدات الجريمة، مع وضع الأساليب المحددة لإقامة الحواجز الوطنية بين الأسواق المالية الشرعية، والأموال المتأتية بالطرائق غير الشرعية.
٦. إنشاء قواعد للمعلومات تتعلق بتنفيذ التشريعات، حتى يتم اتخاذ التدابير اللازمة لمكافحة الجريمة المنظمة، مع أهمية مشاركة المواطنين لتلقي المعلومات الهامة منهم والتي تكون سبباً في كشف العديد من الجرائم.
٧. وفي مجال مكافحة المخدرات يتم التشجيع على وضع برامج وطنية لمكافحة المخدرات، والاستفادة من التشريعات الوطنية من أجل مواجهة جادة لردع عملية الاتجار أوتهريب المخدرات.
٨. القيام بحملات إعلامية وأنشطة تثقيفية من أجل التوعية بمخاطر المخدرات على الفرد والمجتمع.
٩. تبادل المعلومات بين الأجهزة المختلفة داخل الدولة للوقوف على أنشطة المهربين والتعرف على طرائق وأساليب التهريب المستحدثة للاستفادة منها في أعمال المكافحة(النبهان:١٩٨٨، ٨).

وخير مثال على المفهوم التقليدي للأجهزة الأمنية الذي ذُكر في أعلاه، هي الأجهزة القمعية للنظام البائد التي كانت تعمل على الناس وموالية للسلطة الحاكمة وهذا ما جعل العلاقة سلبية بين هذه الأجهزة وبين الشعب، وخير شاهد على ذلك ماجرى في العراق عام ١٩٩١م عندما قام الشعب بقتل الرموز البعثية والأجهزة الأمنية تذمراً منهم والمتعارف عليه في الانتفاضات والثورات تُقتل فقط رموز السلطة والإدارة العليا وليس عامة الناس وذلك لموقفهم مع الدولة إذ كانوا يمثلون دور القساوة والظلم أكثر من قيادات السلطة الظالمة لشعبها، لذلك نرى الأجهزة الأمنية في ظل المفهوم الجديد سعت إلى حصول تغيير ثقافي في مفاهيمها من أجل التكيف مع عمليات التغيير الداخلية

والخارجية ليحصل هناك تفاعل وتماسك وتكيف من جراء التغير في سلوكيات أعضاء المنظمة وسياساتها وفلسفتها مع بيئة شفافة تؤمن بمبادئ التغيير الثقافي للعمل مع الناس وخدمتهم وخدمة مصالحهم لمواكب التغير الاجتماعي من أجل مواجهة الأخطار عن طريق نشر الثقافة الأمنية في المجتمع(برحومة، الزهراء:٢٠١٢، ٣١٤).

التغير الاجتماعي ودواعي نشر الثقافة الأمنية:

التطورات والتغيرات التي حدثث في المجتمعات الغربية والعربية فرضت على الأجهزة الأمنية التغيير من سياستها وبرامجها وايدلوجيتها لكي تواكب نشاطاتها التغيرات المعاصرة فضلاً إلى وضع ستراتيجيات وآليات أمنية وفق أسلوب علمي يهدف لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة فضلاً عن تحقيق الغايات الأساسية من نشر الثقافة الأمنية سواءً كانت على الصعيد الداخلي للمؤسسات الأمنية أوعلى الصعيد الخارجي والتي يكون هدفها الأسمى هو المواطن لأنه العنصر الأول في مصدر المعلومة الأمنية وهذا بدوره يؤدي لتنفيذ البرامج الأمنية والسيطرة عليها والتي تتوافق مع ماهو موجود وليس مع ما كان موجود بمعنى أن الثقافة الأمنية التي سعت الجهات الأمنية لنشرها في السابق ارتبطت بعناصر وظواهر اجتماعية معينة إلا أنها لاتبقى ثابتة وعليه فإن تغيير الثقافة الأمنية وسبل نشرها ومتضمناتها هو ضروري لكي تتمكن من مواجهة الجرائم والانحرافات الموجودة في المجتمع المعاصر.

وكانت هناك مجموعة من العوامل ساعدت على نشر الثقافة الأمنية وهي كالآتي:

١. تزايد نسبة الجريمة: التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة أدت إلى تزايد نسبة الجرائم وتعدد أنواعها كالقتل والسرقة والتمرد والاعتداءات بأنواعها والجرائم

الألكترونية والإرهاب والتطرف.... الخ وهذا يرجع لتزايد أسباب انتشارها وهي كالآتي:

- التغير الاجتماعي والثقافي.
- زيادة عدد السكان.
- التغير على مستوى البيئة الاجتماعية والأسرية.
- الهجرة من الريف إلى المدينة.
- التفكك الاجتماعي.
- ضعف الواعز الديني. لذلك دعت الضرورة إلى التكامل والتكاتف بين القطاعات الأمنية والتربوية والاتجاهات نحو تبني نظرية الأمن الشامل الذي يشارك فيه مختلف أفراد المجتمع فعلى الرغم من تعدد جوانب مفهوم الأمن، واختلاف أركانه، إلا أن كل واحد منها مرتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالآخر وهذا يعني استنفار الطاقات المجتمعية المتمثلة في الأفراد والجماعات والهيئات والمنظمات والجمعيات المجتمعية. لتأمين الأرواح والأعراض والممتلكات عن طريق دعم ومساندة الأجهزة الأمنية الرسمية والنظامية لتحقيق الأمن والأمان للجميع، وبجهود الجميع، باعتبار أن مهمة حماية وضبط المجتمعات وتوفير الأمن ليست مهمة الأجهزة الأمنية وحدها، وإنما هي مهمة المجتمع ككل، والضبط المجتمعي يتم من خلال الوقاية من الجريمة، عن طريق مجتمع قوي ومتماسك يقوم بالاتصال والتنسيق والتعاون والتكامل والمشاركة في تحمل تبعات الأمن المتمثلة في أعباء ومسؤوليات الوقاية ومكافحة الجريمة والانحراف، والأمن الشامل في واقع الأمر يتمثل في " برامج حديثة التطبيق استخلصها المختصين والباحثين من التراث الإنساني من

واقـع تطبيقـات محـددة وخبـرات سـابقة، لخلـق أجـواء التعـاون والتكامـل والـدعم والمـؤازرة المتبادلـة والمبذولـة بـين الأجهـزة الأمنيـة وبـين المجتمـع بكافـة أفـراده وجماعاتـه وجمعياتـه الأهليـة ومنظماتـه الرسـمية والشـعبية لمواجهة متطلبات تحقيق الأمن في إطار علاقات حسنه متطورة وفاعلة، تنمـي الثقـة وتحقـق رضـا الجمهـور وتـوفر إمكانيـات العمـل الجمـاعي المشترك والمنظم " .. وبما يضمن تحقيق الآتي:

- التأكيد على أن المسؤولية الأمنية مسؤولية جماعية ومجتمعية.
- إزالـة عوامل الخوف من الإجرام والانحراف والشعور بعدم الأمن، وتحقيق الرغبة الأكيدة بالتعاون من أجل تحقيق الوقاية والتخلص من مثل هذه الأحاسيس من خلال تطبيق مضامين الأمن الشامل.
- توعيـة وتثقيف الجمهور وضـمان اطلاعـه علـى الوضـعية الأمنيـة من واقـع الإحصـائيات والجهود المبذولـة ومـا تم تحقيقه من نتـائج إيجابية وما تم توفيره من إمكانيات المشاركة للدعم والمؤازرة.
- خلق رادع ذاتي، من خـلال تنشئة المواطن وتعويده علـى الالتزام بأحكـام التشريعات النافذة وتـوفير عوامـل التحصـين الـذاتي بجهـد متكامـل، بـدءاً من الأُسرة والمدرسـة والمسـجد والهيئـات المجتمعيـة وغيرها(الاصبعي:٢٠٠٠، ١٠).

٢. التغيـر الاجتمـاعي والثقـافي: عنـد حـدوث التغيـرات الاجتماعيـة والثقافيـة فتكـون هناك ضرورة لتطبيق التربية الأمنية من أجل نشر الثقافة الأمنية وذلك لمساعدت الأفراد للتكيف لمتطلبات المجتمع المعاصر.

٣. تنـامي ظـاهرتي الإرهـاب والتطـرف: أدت الهجمـات الإرهابيـة والتطـرف مـن جهـة إلـى تخلـف آثـار نفسـية واقتصـادية وأمنيـة ممـا يتطلـب مقاومـة الفئـة التـي تمتلـك

توجهات منحرفة وسلبية عن طريق نشر الثقافة الأمنية والحس الأمني وتوضيح المفاهيم المغلوطة حول قضايا الغلو والتطرف التي تشيع بالمجتمع(الحقيل:٢٠٠١، ٧٤).

٤. تنامي ظاهرة المخدرات واستخدامها: تشكل المخدرات تهديداً للأمن الاجتماعي واستقراره وذلك لأن متعاطي المخدرات يمارس أفعالا تهدد الأمن الاجتماعي وقد تصل إلى ارتكاب الجرائم لذلك فمن الضروري قيام الأجهزة الأمنية بنشر أضرار المخدرات وتوعية الناس بآثارها السلبية وترغيب الناس بالامتناع عنها ومقاومتها وعدم الخضوع لنزوات المخدرات.

٥. ثورة المعلومات والاتصالات:على الرغم من أن لثورة المعلومات الدور البارز في تراكم وتزايد الكم المعرفي والاتصالي بين الشعوب والجماعات إلا أنها قد أسهمت أيضاً في نشر المضامين السلبية وتضارب بين القيم والمبادئ والثقافة التي يحملها الفرد فضلاً عن الثقافة التي يكتسبها ويشهدها من خلال وسائل الإعلام وعليه دعت الضرورة إلى ترسيخ الثقافة الأمنية داخل الفرد كمحاولة لتوعية الفرد ومنعه من الوقوع في حالات الانحراف السلوكي أو حالات الخطأ،ولا يستطيع أحد أن يتجاهل دور الإعلام في التأثير على المجتمعات، في حل مشكلات الجماهير والقضايا التي تتصل بهم، وتعريق إدراك الجماهير لحجم التحديات الأمنية، وتوعية المواطنين بدورهم في الإسهام لحل مشكلات المجتمع، ويُعد التلفزيون كأحد وسائل الإعلام، استطاع أن يدخل إلى كل البيوت وإلى كافة طبقات المجتمع وأعمارها حيث يستطيع أن يغذي العقول بالعواطف والقيم الإنسانية السامية. ومن هنا كان من المهم أن يقوم الإعلام بدوره نحو نشر ثقافة مواجهة الجريمة والجريمة المنظمة بالتعاون مع إمكانيات القطاعات المختلفة والأجهزة والمؤسسات الدينية والاجتماعية التي ينبغي أن تقوم بتشخيص مواطن

الخلل والانحراف، ثم القيام بتوضيح المفاهيم الصحيحة للشريعة وما تنطوي عليها من قيم إنسانية من تسامح وتعاون بين البشر وإبراز الأحكام والمفاهيم ضد المنحرفين بالمجتمع وسبل التعامل مع المجرمين، هذا بالإضافة إلى مسؤولية المؤسسات الاجتماعية المتمثل في محاربة ظاهرة الفساد الاجتماعي عن طريق إصلاح المجرم وإدماجه في الحياة الاجتماعية، مع توجيه الشباب الذي يعاني من مشكلات اجتماعية ونفسية من خلال استخدام أساليب ووسائل الإقناع من المتخصصين في هذا المجال(الشاعر:١٩٩٩، ٧).

٦. التغير الديمغرافي: لقد أدى التطور الاقتصادي إلى تزايد سريع في نسبة السكان بسبب الحاجة إلى السكان كالهجرة الداخلية من الريف إلى المدن أو الحاجة إلى عمال من ولايات أخرى وهذا بدوره أفرز عدد من المشكلات الاجتماعية وتغيرات في النظام المجتمعي العام مما تبين بأن هناك ضرورة وحاجة إلى تطوير مهام جهات الضبط الرسمية بما في ذلك قطاعات الأمن المختلفة من أجل العمل على نشر ثقافة أمنية هادفة تحقق الأمن الاجتماعي الشامل والمتكامل والذي يبدأ من حيث الواقع للنهوض به إلى ساحة الأمن والاستقرار.

٧. تكوين صورة إيجابية للقطاعات الأمنية: من الملاحظ أن معظم أفراد المجتمع يحملون نظرة سلبية لرجال الأمن والعاملين في القطاعات الأمنية وهذه الصورة السلبية والتي بنيت على واقع عمل الأجهزة الأمنية وحبها للسلطة الحاكمة الذي جعلها تنسى ثقافتها الأمنية بالعمل مع الناس وخدمة مصالحهم إلى العمل عليهم وخدمة مصالح النظام الحاكم على حساب الشعب من هذه الصورة السلبية لايستطيع رجل الأمن القيام بمهامه على الوجه الصحيح لأن النظرة السلبية أفقدت الأجهزة الأمنية أهم عنصر استخباري ألا وهو تعاون الشعب وأفراد المجتمع معه فأجهزة الأمن تقوم على جمع المعلومات وجمع المعلومات يحتاج

إلـى مصـادر وكـل جهـاز اسـتخباري لايملـك مصـادر يُعد جهـازاً فاشـلاً وأغلبيـة المصادر تأتي من عامة الناس لأن المواطن هو العنصر الأمني الأول بالأجهزة الأمنية، فمن الضروري أن تعمل الأجهزة الأمنية على نشر ثقافتها الأمنية من أجل إزالة الحاجز بينها وبين الشعب فضلاً عن تقليص الهوة بينهما عن طريق الأعلان عن السمعة الحقيقة لعمل الأجهزة الأمنية والتي تكون متمثلة بثقافتها والتي تراعي بها حقوق الناس وتسهر على راحتهم وحمايتهم فالأجهزة الأمنية كالشمعة تضيء الدرب لعامة الناس هذه الصورة الإيجابية إذا ما تركزت في أذهان الناس فإنهم سيخضعون لجميع الضوابط القانونية والقيم والأعراف وتكون المعلومة الأمنية بيد رجل الأمن على مدار الساعة ومن عامة الناس فضلاً عن الأجهزة الفنية وكامرات المراقبة ودور رجال الأمن (الخميسي:٢٠٠٥، ٦٨).

الفصل الأول

المبحث الثالث:

وظائف الثقافة التنظيمية الأمنية وخصائصها وأبعادها:

وظائف الثقافة التنظيمية الأمنية

يكمن دور الثقافة التنظيمية في إعطاء الهوية العامة لجميع العاملين في المنظمة وأن مشاركتهم نفس المعايير والفهم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد وهذا يساعدهم على تطوير الإحساس بغرض مشترك ، مما يؤدي إلى التزام جميع أفراد المنظمة بتحقيق الأهداف المرسومة لأنها ثقافة آمَنَ بها الجميع وتقبلوها لذلك سيكون هناك استقرار للمنظمة فضلاً عن وجود التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة على الرغم من توزيع الأدوار وعدم تداخل الصلاحيات لأن الثقافة ستشكل معاني وسلوك تساعد الأفراد لفهم مايدور حولهم لذلك فهي تكون بمثابة الأسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بالبعض الآخر ليساعدهم في تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل(حريم: ٢٠٠٤، ٣٣٠).

ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية كالآتي(السويدي: ١٩٩٩، ٩٠):

١. تساهم الثقافة التنظيمية قي تحقيق الاستقرار الداخلي بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
٢. تمنح جميع الأفراد التابعين للمنظمة هوية تنظيمية إذ أن مشاركة الجميع في نفس المعايير والقيم يوحدهم ويساعدهم في تحقيق الأهداف.
٣. تنمي الشعور بالذاتية لأنها تهئ له أسباب التفكير والشعور بالمسؤولية.
٤. تعطي القدرة للفرد بالتصرف في أي موقف .

٥. تكون كإطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لأعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.
٦. تسهل الالتزام الجماعي وذلك لوجود الهدف المشترك الذي تم اتخاذه بالمشاركة.

ويضيف الحسيني النقاط التالية لوظائف الثقافة التنظيمية:

١. تساعد ثقافة المنظمة العاملين على التكيف بمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تمثل خاصية لنمو الشخصية.
٢. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك .
٣. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم مايدور حولهم لأنها ستكون مصدر للمعلومات والمعاني المشتركة والتي تفسر سبب حدوث الأشياء(الحسيني:٢٠٠٠، ٩٤).

وتسعى الثقافة الأمنية في المنظمة الأمنية لخلق بيئة آمِنَة من كل مصادر الخوف والفزع والتهديد داخلياً وخارجياً لينعم الإنسان بباقي جوانب حياته السياسية والاقتصادية والتنموية فضلاً عن تقديم الخدمة من قبل رجل الأمن إلى الناس بدون تمييز من أجل ضمان العيش لجميع الطوائف والأديان والقوميات والألوان والحرص على عدم زعزعة استقرارهم ويعمل كشمعة مضيئة من وراء الكواليس ويمنع أي تجاوز على حقوق الإنسان وحياته وممتلكاته(كوفلي:٢٠١٨،العمل الأمني الناجح، ٢٤).

وظائف الثقافة التنظيمية الأمنية من وجهة نظر أخرى وهي كالآتي:

١. الإسهام في عملية الضبط الذاتي: فالضبط الاجتماعي هو قوة ضابطة يمارسها المجتمع على أفراده لحماية مقوماته والحفاظ على قيمه وأخلاقه ومبادئه ليقاوم

بها كل الانحرافات السلوكيه أوالأفعال الإجرامية من خلال الأجهزة الأمنية الحاملة لهذه الثقافة والتي تفرض سيطرتها على المستوى الفعلي في قاطع المسؤولية(الأخرس: ٢٠١١، ٨٩).

٢. الإسهام في الأمن الوقائي: وهنا تعمل الأجهزة الأمنية على مبدأ "الوقاية خيرُ من العلاج " فتأخذ على مسؤوليتها جميع الاحتياطات اللازمة لمنع كل الانحرافات فضلاً عن منع الجريمة قبل حدوثها عن طريق إبعاد الفرد عن البيئة الاجتماعية الدافعة لمثل هكذا انحرافات سلوكية أومخالفة للقوانين والأنظمة، وكما يقول المثل "درهم وقاية خير من قنطار علاج" (العسيري:٢٠٠٤، ١٧٣).

٣. الإسهام في أعمال ضبط الجرائم والمخالفات الأمنية: وهذا يتم عن طريق خلق الثقة مابين رجل الأمن وأفراد القاطع الاستخباري على اختلاف طوائفهم ومستوياتهم وأعمالهم فيقوم رجل الأمن بالعمل على زيادة هذه الأواصر فضلاً عن دعم الحكومة عن طريق قنواتها الإعلامية بانتشار وتكوين وعي أمني لدى الأفراد ليساهموا في نجاح دور رجال الأمن في ضبط كل ما يعكر الأمن الاجتماعي وهذا يتطلب دقة المعلومة وصحتها وسرعة وصولها للأجهزة الأمنية لتتمكن هذه الأجهزة بدورها من ضبط المخالفات الأمنية والجرائم، وينبغي على كل فرد معرفة طبيعة مساعدته لرجل الأمن والتي تكون بالشكل التالي:

- الإبلاغ عن الحوادث الأمنية بسرعة.
- الأدلاء بالشهادة المطلوبة وعدم إخفاء أي معلومة تفيد في ضبط المخالفات الأمنية.
- عدم التستر على من له علاقة بإخلال الأمن لأن التستر هو جزء من إخلال الأمن.

- تسهيل عمل الجهات الرسمية المكلفة بضبط المخالفات وعدم إعاقة عملها.
- التقيد بالتعليمات والأنظمة الأمنية لتجاوز الأخطاء عند التنفيذ(الاخرس: ٢٠١١، ٥٧).

٤. الإسهام في عملية الإصلاح السلوكي: تستخدم الأجهزة الأمنية أساليب عدة من أجل إصلاح سلوك الأفراد الذين يتسمون بسلوك لاينسجم والمعايير الأخلاقية والاجتماعية السائدة في المجتمع فتارة يقومون باستخدام مبدأ الثواب وتارة يستخدمون مبدأ العقاب وهما ليس الهدف وأنما وسيلة لإصلاح الفرد الجانح وضبط سلوكه.
٥. الإسهام في عملية الوحدة الاجتماعية بين مواطني الدولة: وهذه مهمة صعبة تقع على عاتق الأجهزة الأمنية لأن القاطع الاستخباري يكون متعدد الطوائف والأجناس فعلى رجل الأمن أن يُحفز رجل الدين والمعلم والمنظمات الموجودة في القاطع وكل من يتصل بهم في القاطع الاستخباري من أجل تجسيد معاني الوحدة والمحافظة على استقرار المجتمع(الأخرس:٢٠١١، ٩٣).

أما عبد الله الصعيدي يشير أن للثقافة الأمنية وظيفتين رئيسيتين هما كالآتي:

١. التنشئة الاجتماعية الأمنية للفرد: وهذا يتم عن طريق التعريف بالسلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة اجتماعياً فضلاً عن القوانين والأعراف الاجتماعية ونوعية العلاقات السائدة في المجتمع.
٢. الضبط والتحكم: وهذا يتم عن طريق توجيه الأفراد من خلال المواد المكتوبة وغير المكتوبة التي توضح للفرد الخطوط التي عليه اتباعها في سلوكه مما يشكل ضبطاً داخلياً للفرد(الصعيدي:٢٠١١، ٢٠).

ويمكن تلخيص الأساليب المعتمدة في تنمية الثقافة الأمنية بالنقاط الآتية:

١. تنفيذ حملات دعائية لتشجيع وتحفيز الأفراد على المشاركة مع رجال الأمن وهو مايعرف بالشراكة المجتمعية.

٢. التشجيع على احترام القوانين والأنظمة واللوائح الصادرة من الدولة.

٣. ترسيخ فكرة "الجريمة مسؤولية المجتمع بأكمله" وأن إسهام كل فرد أو مجموعة للحيلولة دون وقوعها يُعد من أولويات الأعمال لصيانة المجتمع .

٤. ضرورة مشاركة رجل الأمن في الندوات التي تعقد في القاطع الاستخباري لإذابة الحاجز النفسي بينه وبين أفراد القاطع ولزيادة أواصر المحبة .

٥. تدريس بعض المواد الأمنية في المؤسسات التعليمية والتربوية والتكوينية والتي تكسب أفراد المجتمع ثقافة قانونية ونظامية.

٦. إلقاء محاضرات من بعض ضباط الأمن الذين يمتلكون كفاءة بإعطاء المحاضرات وبصورة دورية لتعميم الثقافة الأمنية وإيصال الأفكار المراد إيصالها لعامة الناس من أجل تحسين نظرة الناس عن الفكرة السائدة في مخيلاتهم عن رجال الأمن من جهة ومن جهة أخرى تزيدهم بالمعلومات الأمنية التي تزيد من خبراتهم الأمنية ومعلوماتهم حول الثقافة الأمنية فضلاً عن زيادة خيوط التعاون والمحبة بين الأجهزة الأمنية والناس وهذا بدوره يقوي العمل الأمني.

٧. توعية الفرد بأساليب جديدة لمواجهة الأفكار المنحرفة والنشاط الإجرامي.

٨. توعية الأفراد بالأساليب المعاصرة التي يعتمدها المنحرفين والمجرمين في ارتكاب الجرائم المختلفة.

٩. تعزيز مفهوم الشرطة الحوارية أومايعرف بالشرطة المجتمعية .

١٠. تأكيد مبدأ الشراكة الاجتماعية تحمل شعار " الأمن مسؤولية الجميع والمواطن هو رجل الأمن الأول"(أونيسة:٢٠١٧، ٣٤٦)، وهذا ما أكد عليه عزّ

الدين بأن الأمن من مسؤولية الجميع سواءً أكانت دولة أم سلطة، هيئات، جمعيات ،معلمين، نقابات، منظمات أوكانت حكومية أم غير الحكومية فضلاً عن الجمعيات ورجال الدين ومنظمات المجتمع المدني والدور البارز للأجهزة الأمنية فالأمن سلوك وأخلاقيات وثقافة علينا الحفاظ عليها(أحمد:١٩٩٦، ١٥).

خصائص الثقافة التنظيمية الأمنية:

تُعد المنظمات مثل الكائن البشري فكل شخص متميز عن الشخص الآخر ولكل شخص ثقافته وأنماطه وسلوكه وفلسفته الخاصه به والتي تميزه عن غيره ولذلك فأن كل منظمة تعمد إلى رسم ثقافتها استناداً إلى تأريخها وفلسفتها ونمط الاتصال المعمول به وقيمها ومعتقداتها وسياساتها وأهدافها فضلاً عن رؤيتها ورسالتها لذلك لاتتشابة ثقافة منظمة مع منظمة أخرى وذلك لأن كل منظمة لها خصائصها والتي تكون عن أنظمة متداخلة فيما بينها ورغم تعدد وتنوع الثقافات التنظيمية إلا أن هناك خصائص مشتركة بين هذه الثقافات وهي كالآتي(أبوبكر:٢٠٠٣، ٤٠٧):

١. الثقافة كنظام مركب ومعقد من العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها وتتدائب فيما بينها من أجل تحقيق الغايات التي تسعى لها المنظمة وهذه العناصر هي كالآتي:

- العنصر المعنوي: وهو يمثل القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات والتي تكون منبثقة من رؤى ورسالة المنظمة، والتي بدورها تتشكل استناداً إلى قيم ومعايير ورموز وشعائر وأخلاق ثقافة المنظمة.
- العنصر المادي:وهي جميع مايتعامل معه أفراد المنظمة من أدوات ووسائل وطرائق وبرامجيات من أجل تحقيق الأهداف.

- العنصر السلوكي: وهي السلوكيات التي تظهر على أفراد المنظمة من جراء الخبرات والمعلومات والمهارات التي يمتلكونها أثناء إنجاز المهام المكلفين بها وعادة ماتكون هذه السلوكيات إيجابية لأنها تكون عن التدريب الذي يتلقاه رجل الأمن أثناء الخدمة بالمنظمة الأمنية كما في الجدول رقم (١) يوضح فيه عناصر الثقافة التنظيمية(حريم: ٢٠٠٤، ٣٣١).

العنصر الظاهري	الوصف
المراسيم	أنشطة خاصة كالاحتفال السنوي لتكريم موظف.
الشعائر	فعاليات تدمج مظاهر ثقافية متنوعة من خلال التفاعل الاجتماعي كطقوس الاحتفال بالترقية أو استلام منصب لمسؤول.
الطقوس	وهي الاحتفالات المتكررة والتي تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمية القيم والمعايير مثل فترات الاستراحة وتناول القهوة.
القصص والأساطير	القصص هي روايات عن تاريخ المنظمة ومؤسسيها وهي مزيج من الحقائق والخيال أما الأساطير فقد يقوم أفراد المنظمة بتأليف روايات تفسر تأريخ المنظمة.
الأبطال	وهم من يقدمون للمنظمة دوراً نموذجياً بتمسكهم بقيم المنظمة وثقافتها.
الرموز واللغة	الرموز وهي شعار المؤسسة الذي يُعبر عن بعض المعاني. اللغة وهو استخدام لغة خاصة أو لهجة دارجة بين أفراد المنظمة لنقل الأفكار.

الروايات الشعبية	وهي محض من الخرافة لا أساس لها.
القصص البطولية	وهي الإنجازات الفريدة لقيادات المنظمة.
البنية المادية	وهو كل مايخص المباني والأثاث والاتصالات وله دور في تقديم المثيرات الحسية والفورية أثناء القيام بالأنشطة الثقافية التعبيرية وتتضمن تصميم المباني ونوع الأثاث وموقع الفرد...

جدول رقم(١) (حريم:٢٠٠٤، ٣٣١)

٢. الثقافة نظام متكامل يحقق الانسجام بين عناصره المختلفة فأي تغير يطرأ على أحد العناصر لايلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

٣. الثقافة نظام تراكمي ومستمر عن طريق التعلم والمحاكاة يقوم كل جيل من الأجيال المتلاحقة للمنظمة بتسليمها للأجيال اللاحقة(أبوبكر:٢٠٠٣، ٤٠٧)، فاستمرار ثقافة معينة يؤدي إلى تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وهذا بدوره يؤدي إلى تعقد وتشابك العناصر المكونة لها فضلاً عن انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة ، وقد تختلف الطرائق التراكمية للخصائص بعضها عن البعض الآخر فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن الخصائص التقنية ، وأدوات الإنتاج تتراكم بطريقة مختلفة عن القيم التنظيمية ، أي بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة(الساعاتي:١٩٩٨، ٩٣).

٤. الثقافة نظام مكتسب عن طريق التقليد والتعلم والتدريب وتقوم المنظمة بتثقيف أفرادها بغض النظر عن الأمور الفطرية أو الغريزية.

٥. الثقافة نظام متطور ومتغير وهذا يكون بحسب العوامل المؤثرة فيها(أبوبكر:٢٠٠٣، ٤٠٧)، فالأحداث والتغيرات التي تتعرض لها المجتمعات

تجعل من الأشكال السائدة للثقافة غير المناسبة لإشباع الحاجات التي تفرضها هذه التغيرات الجديدة ويتطلب من الأفراد مواكبة هذا التغير وهذه المستجدات من خلال تبني سلوكيات وثقافات وأفكار وأساليب من أجل مواكبة المستجدات التي تحصل في العالم وهذا يتطلب من المنظمة الانفتاح على الصعيد المحلي والعالمي من أجل التعرف عن كل ماهو جديد سواءً أكان على الصعيد المادي كالاختراعات الجديدة والأجهزة الفنية الحديثة أم على الصعيد المعنوي وهو عن طريق فتح الدورات التثقيفية ومواكبة المستجدات(جلبي:١٩٩٦، ٧٣).

وقد أضاف القريوتي خصائص أخرى للثقافة وهي كالآتي(القريوتي:٢٠٠٣، ١٦٤):

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
٢. تشجيع أفراد المنظمة الأمنية على أن يكونوا مبدعين وتحفيز قبول المخاطر لديهم.
٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين بالمنظمة.
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة بالمنظمة.
٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين بالمنظمة.
٦. مدى ولاء العاملين للمنظمة الأمنية وتغليبه على الولاءات الفرعية وهذا يُعد من ثقافة العمل الأمني وهو يُعد أيضاً من مبادئ الأمن أو الاستخبارات والتي سنقف على توضيحها في المبحث الأخير من الفصل الثاني.
٧. طبيعة نظام الحوافز والمكافئات وهل تقوم على الأداء والأقدمية أم المحسوبية .
٨. طبيعة الاتصالات وهل تكون الاتصالات قاصرة على القنوات الرسمية التي تحددها السلطة أم تكون شبكية وتسمح بتبادل المعلومات مع جميع الوحدات.

وقد ذهب العمري إلى أن الثقافة الأمنية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة ويما يتلائم مع محتواها الأمني وأهم خصائص هذه الثقافة هي كالآتي:

١. **الثقافة الأمنية عملية إنسانية:**

وذلك لأنها من صنع الإنسان وتهدف لسلامة وأمن الإنسان ويشترك فيها جميع أفراد المجتمع فهي تتشكل من المعارف والخبرات والمهارات والأفكار الأمنية التي تتكون لدى أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض من جهة ومع البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى.

٢. **الثقافة الأمنية مكتسبة:**

عملية التفاعل الاجتماعي تؤدي إلى تبادل القيم والأراء والمعتقدات فضلاً عن قيام مؤسسات المجتمع الأمنية ببذل جهود لغرس هذه الثقافة الأمنية وبكافة الوسائل التربوية والتعليمية من أجل تحقيق الأمن للفرد والمجتمع.

٣. **الثقافة الأمنية عملية مستمرة:**

على الرغم من التغيرات المفاجئة أو التدريجية في المجتمعات إلا أن السمات الثقافية تحتفظ بخواصها لأنها تتميز باستمراريتها وانتقالها من جيل لآخر عن طريق توارثها وتعاقبها إذ يقوم كل جيل بتسليمها إلى الجيل اللاحق والسبب يعود لأنها تقوم بإشباع غريزة الحاجات الأمنية وهذا الإشباع يدعم استمرار انتقال القيم والأفكار والمعتقدات والمبادئ والأنماط السلوكية المتعلقة بالأمن من جيل لآخر.

٤. **الثقافة الأمنية عملية متراكمة:**

يحدث تراكم السمات الثقافية وخلال فترات طويلة من الزمن نتيجة لاستمرار الثقافة وهذا بدوره يؤدي إلى تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة وبذلك فسوف تزداد مكوناتها

من خلال ماتضيفه الأجيال لها من عناصر وخصائص وطرائق انتظام فضلاً عن ماينتجه تفاعل هذه العناصر والخصائص.

٥. **الثقافة الأمنية عملية انتقائية:**

تزداد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها من خلال تراكم الخبرات الإنسانية إلى درجة قد تعجز الأجيال البشرية من الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة مما يؤدي بالأجيال إلى الانتقاء من هذه العناصر والمكونات مايؤدي إلى إشباع الحاجات الغريزية وبما يتكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك فالثقافة الأمنية انتقائية من خلال مايقوم به الأفراد من انتقاء لعناصرها بحسب الأوضاع الأمنية السائدة في المناطق المختلفة وبحسب نوعية الأخطار المحيطة بهم(العمري:٢٠٠١، ٣٧)، لذلك فأن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم(العتبي:١٩٩٧، ٢٤).

٦. **الثقافة الأمنية عملية قابلة للانتشار:**

أن العناصر الثقافية تنتقل بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى جزء آخر ومن ثقافة مجتمع لثقافة مجتمع آخر وهذا يتم عن طريق الإحتكاك بين أفراد المجتمع الواحد بعضهم مع البعض الآخر سواءً كان الإحتكاك داخلي أو بين المجتمعات وعندما تكون هناك فائدة من جراء انتقال العناصر الثقافية سيكون هناك انتشار فعّال، من ذلك نستطيع القول أن عناصر الثقافة الأمنية تنتشر بشكل سريع وفعّال بين الأفراد والمجتمعات لأنها تؤدي لإشباع الحاجات الأمنية وتحل مشكلاتهم المتعلقة بالخوف وعدم الطمأنينة للأوضاع الأمنية في البيئة الخارجية.

٧. **الثقافة الأمنية عملية متغيرة:**

والتغير والتطور والاكتساب والإضافة تُعد من أهم خصائص وسمات الثقافة الأمنية وهذا يرجع لعامل تغير الأجيال والأزمات والتقاء الثقافات مع بعضها البعض من خلال أفراد المجتمع المختلفين ثقافياً فالثقافة الأمنية في تغير مستمر لأن ملامحها تستقبل كل جديد مع زوال بعض الملامح القديمة عنها(العمري:٢٠٠١، ٣٧)، ويذكر العمري أن الثقافة نظام متغير ومتطور وفقاً لتطور وتغير العوامل المؤثرة فيه فهي لاتكتسب من فرد لآخر بطريقة فطرية ولكنها تتم من خلال التعلم(أبو بكر:٢٠٠٣، ٤٠٧).

٨. **الثقافة الأمنية نظام متكامل:**

فالمنظمة الأمنية عبارة عن كيان هادف يحتوي على مدخلات بشرية ومعلوماتية ومادية وعمليات من أجل تفاعل هذه المدخلات بعمليات متناغمة للخروج بمخرجات متكاملة وطيبة هدفها خدمة الناس ، وعندما تكون العناصر الثقافية متنداثبة بعضها مع البعض الآخر يكون هناك انسجام بين هذه العناصر لذلك فأن أي تغير يحصل في أحد جوانب نمط الحياة لاينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي(العمري:٢٠٠١، ٣٧)،وتميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (إسماعيل:١٩٨٢،٣٨)، ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافاتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث

التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي "أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل" (جلبي: ١٩٩٦، ٧٦).

أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب السلوك التنظيمي داخل المنظمة للأبعاد الآتية:

١. **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:**

تمثل الثقافة التنظيمية وعي مشترك بين أعضاء المنظمة وهذا الوعي المشترك يميزها عن بقية المنظمات الأخرى فهو بدوره يوجه المنظمة لسلوكها اليومي في القاطع التي تعمل به وبالتالي يتحفز العاملين فيها للرقي وتحقيق غايات المنظمة باعتباره أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي بدورها تضغط على سلوكيات الأفراد لتجعله سلوكاً منضبطاً لتحفيز السلوك المرغوب فيه على حساب السلوك غير المرغوب فيه لذلك تُعد الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة جداً بيد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح تحفيز المنظمة نحو الفاعلية التنظيمية(الفرحان:٢٠٠٣، ١٧)،لقد كشفت الدراسات التي أجراها " Peters،" Waterman "حول خصائص المنظمات المتميّزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وتُعد الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس هي من تحدد باستمرار السلوك المناسب. ويرى

الكاتب " Jay Borny " أن الثقافة القوية يُمكن أن تحقق أعلى الأهداف حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيّمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد وأن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها أوستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى احتواء ثقافة المنظمة على القيم والمعايير والتقاليد والأخلاق التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية فضلاً عن العمل على كسب رضا الزبون والعمل على تلبية حاجاته وتحقيق رغباته والتميّز في تقديم الخدمات(حب الناس بالمنظمة الأمنية والتميّز بالعمل معهم) (بوصافر:٢٠١٩، ٥٢).

٢. **البعد التسييري للثقافة التنظيمية:**

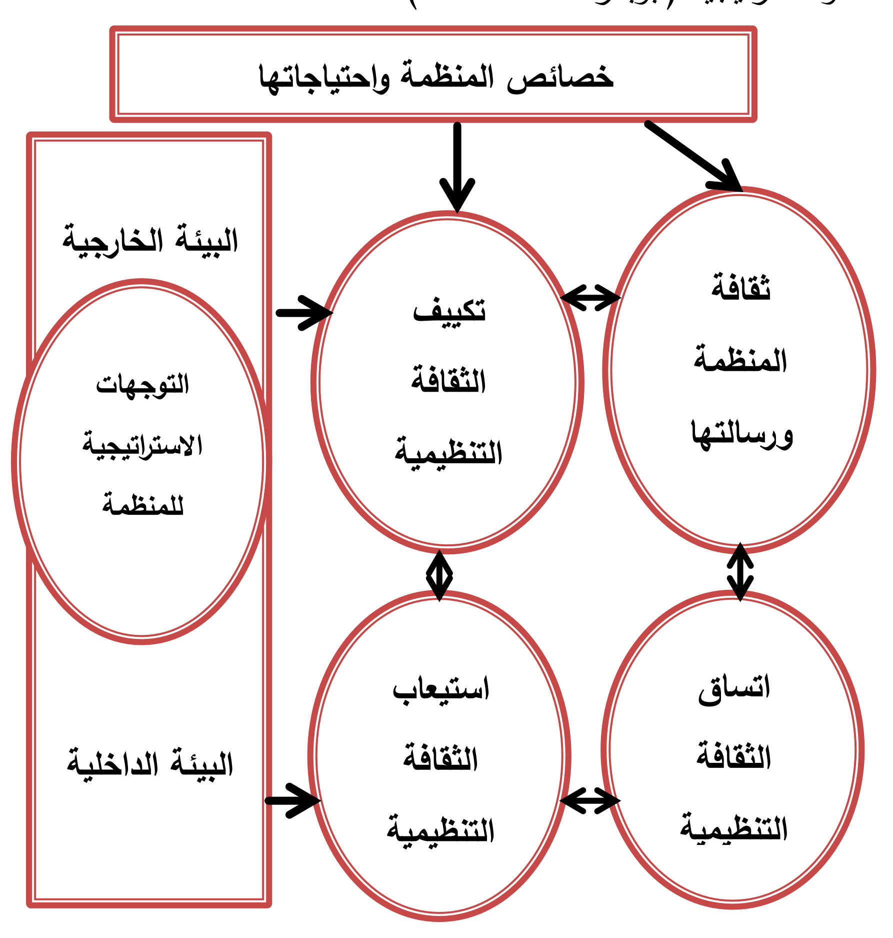
يوجد هناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية والتسيير فهي تقوم بتحديد طرائق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية في الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير متكيف من الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة من واقع الفرد في المنظمة كالقيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة كلما كان هناك توافق واستعداد أكثر من العاملين في المنظمة للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعّال(غياث: ١٩٩٨، ٩).

٣. **البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:**

عرف (Ginter et al: 1998 ، 174) التوجه الإستراتيجي بأنه مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (مَن نحن؟) بحيث تحددها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وابتكار هذه

الإستراتيجيات(فهم، ذكاء، تفاهم)، وفهم ماهية الفلسفة والقيم، ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها. وأيده في ذلك جندب (جندب: ٢٠١٣ ، ١٦)،ووصف"Shunna " التوجه الإستراتيجي "أنه جهود هادفة بعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة مع قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجهاتهم مع البيئة المحيطة بهم وتلبية احتياجاتها" (٢١ ، Shunnaq&Reid: 2000). ويشير زايد إلى أنه "صيغة للأنشطة المحققة "ماذا نعمل" (زايد: ٢٠٠٣، ٥١)،وإلى ذلك يشير "بلعور"(بلعور:٢٠٠٤ ، ١٦)، وترتبط الثقافة والإدارة الاستراتيجية بقوة فالتعديل في أحداهما لابد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية وهذه المعتقدات يمكن أن تشتمل كلاً من الاهتمام بالتطوير أوبمواكبة المستجدات سواءً كانت على الصعيد المحلي أو العالمي ومن جهة أخرى فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على إنجاز الاستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والاستراتيجية أن تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفاعلية (أبوبكر:٢٠٠٣، ١٠٣) ، ووصف التوجه الإستراتيجي بأنه يعكس الاتجاهات الاستراتيجية المنفذة من طرف المنظمة لخلق سلوكيات خاصة تحسن أدائها بصفة مستمرة. كما وتم وصفه على أنه منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في عملها،ووصف أيضاً بأنه إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية المحيطة بهم(Gatignon& Xuereb, 1997). وكلما كان الوعي بثقافة المنظمة وإدارة الثقافة بطريقة جيدة يساعد في إعداد وتنفيذ

خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة لأن قيم ومعتقدات وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدةً لعملية صياغة الاستراتيجية كما وأن الثقافة التنظيمية التي تراعى من قبل أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها الأثر البالغ في إنجاز الاستراتيجية لذلك فأن إدارة الثقافة الاستراتيجية عندما تحقق التوافق والانسجام بينهما تغير من المهام الرئيسية للإدارة ،والشكل رقم(١) يوضح العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والاستراتيجية (أبوبكر:٢٠٠٣، ٤٢٢).



شكل رقم (١)

وذهب السيسي إلى أن هناك ثلاثة أبعاد هي كالآتي(السيسي:٢٠١٥، ٥١):

١. البُعد التنظيمي: يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين بالمنظمات.
٢. البُعد الإداري:وهو كل سلوك يتصل بالنشاط الإداري وهو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.
٣. بُعد إنساني:وهذا البُعد يتناول أثر الثقافة على الجانب الإنساني داخل المنظمة من حيث العلاقات سواءً أكانت بين المدير والعاملين من جهة أو مع الجمهور من جهة أخرى.
٤. البُعد التنافسي للثقافة التنظيمية: تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمة ميزة تنافسية لأنها تسيطر على طريقة تفكير أعضاء المنظمة فضلاً عن طريق اتخاذ القرارات وإسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن المنظمات الأُخرى وذلك بتحقيق الأهداف المراد تحقيقها وبأقل جهد وتكاليف مع ضمان علاقات إنسانية طيبة(بوالشرس:٢٠١٥، ١٩).
٥. البعد التغييري للثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في التغيير والتطور التنظيمي بسبب التغير المستمر في بيئة المنظمة فضلاً عن الاضطرابات في البيئة الخارجية والداخلية وهذا يحتم على المنظمة التكيف مع هذه الظروف وعن طريق الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكننا القيام بالتغيير سواءً كان طويل أم قصير الأمد وبأقل تكاليف وكلما كانت التكاليف قليلة كانت نسبة نجاح مشروع التغيير جيدة لهذا فالثقافة تُعد وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عن التعامل مع العنصر البشري(الفرحان:٢٠٠٣، ٧٣).

ولكون الثقافة التنظيمية تبنى عليها سياسات وستراتيجيات المنظمة الأمنية تكون مهمة في خلق دوافع التغيير التنظيمي الذي يحاط ببيئتين داخلية وخارجية وهي كالآتي:

أولا:الدوافع الداخلية تضم الآتي:

١. أهداف جديدة: إذا قامت المنظمة بتغيير أهدافها أوإضافة أهداف جديدة على ضوء الثقافة التنظيمية فسيكون لزاماً عليها أن توفر الظروف الملائمة للوصول لهذه الأهداف وفي ظل هذه الثقافة.
٢. رسالة المنظمة: عندما تغير المنظمة رسالتها على ضوء الثقافة الجديدة سيكون هناك ضرورة لحصول تغيرات جذرية في مكوناتها.
٣. انضمام أفراد جدد: كل منظمة تسعى لأن توظف من يقوم بنشر ثقافتها ومبادئها لذلك تسعى لأن تجلب الخبرات والمهارات التي تنضوي تحت الثقافة التي تؤمن بها المنظمة الأمنية.
٤. عدم رضا العاملين: يعكس عدم الرضا آثار سلبية على العمل داخل المنظمة لذلك تقوم المنظمة بتقويم الأداء أثناء تنفيذ الخطط من أجل الأخذ بالتغذية العكسية (السلبيات) في الخطط القادمة وهذا بدوره سيجعل الإدارة التنفيذية تشترك مع الإدارة العليا بوضع الخطط مما سيكون هناك دافع قوي ورضا من العاملين في المنظمة هذا الدافع بدوره سيكون محفز لتحسين أداء العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة لأنها أهداف رُسِمَت في ظل المشاركة الجماهيرية لتكون معبرة عن رؤية جميع العاملين بالمنظمة لذلك تتدائب جميع العناصر من أجل تحقيق هذه الأهداف.

٥. تدني مستوى الأداء: يجب التعرف على أسبابه ومعالجته من أجل تصحيح الانحرافات وتحسين مستوى الأداء ويتم عن طريق العمل بروح الفريق الواحد الذي يزيد من خبرات ومهارات جميع العاملين فضلاً عن الدورات التدريبية.

ثانيا:الدوافع الخارجية فهي تكون إما مباشرة وغير المباشرة وهي كالآتي:

١. المباشرة: وتشمل مايلي:

- مجموع الزبائن والمستهلكين: وهذه تشمل عامة الناس والشعب في ظل مفهوم العمل الأمني لأنه يستهدف رضاهم والعمل على راحتهم وتأمين مصالحهم لأنهم يُعدون جوهر العمل الأمني وسر نجاح المنظومة الأمنية لأنهم عبارة عن سيل المعلومات المتدفق والعيون التي ترصد كل حركة غير طبيعية لتوصلها إلى الأجهزة الأمنية التي تقوم بإجراء اللازم.
- المنافسون: وهذه تشمل جميع المنظمات الأمنية التي تعمل على تقديم خدمة أمنية للناس ويمكن التعامل معهم عن طريق التنسيق والتكامل والشمولية لأن العمل الجماعي يُكمل الصور غير الواضحة ويضع النقاط على الحروف.

٢. عوامل البيئة غير المباشرة: وهي تشمل الآتي:

- تغيرات اجتماعية: وتُعد هذه التغيرات في ظل المفهوم الأمني العقائد والمفاهيم والتقاليد والنمو الديمغرافي فضلاً عن الأفكار والسلوكيات المنحرفة والجريمة المنظمة وكل ذلك يستدعي إلى تكاثف الجهود الأمنية من أجل مجابهة هذه التغيرات في ظل الثقافة التنظيمية الأمنية.
- تغيرات اقتصادية: انفتاح الأسواق وتحرير التجار وتوسع الشركات والتكتلات الاقتصادية كلها تكون مدعات وعوامل للتغيير التنظيمي.

- تغيرات سياسية: التشريعات والنظام القضائي واستقرار النظام السياسي والخدمات التي تقدمها الدولة كلها تكون مدعات للتغيير التنظيمي.
- تغيرات تكنلوجية: تُعد من الأُمور المهمة في العمل الأمني لأن الجريمة المنظمة تعددت وسائلها وطرائقها وأساليبها وأفنانها فكان لابد للمنظمة الأمنية أن تواكب جميع هذه المستجدات .
- ظاهرة العولمة: هذه الظاهرة أدت إلى ظهور السلوك والأفكار المنحرفة وفي كافة الجوانب لأنها ظاهرة متعددة الجوانب اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وتعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد(موزاوي:٢٠٠٤، ١٠-١٤)، ويمكن معالجتها عن طريق تعميق الانتماء والهوية الوطنية لأن الاختراق الثقافي، يتطلب من الجميع أن تؤدي دوراً أكثر فاعلية في تعزيز الهوية وتعميق الانتماء والإعتداد بثقافة الأُمة، كما يلزم ترسيخ عقيدة الإيمان بالله وترسيخ أن الإسلام منهج شامل للحياة في جميع جوانبها فضلاً عن المسؤولية الاجتماعية من خلال تعزيز وتنمية شعور الناشئة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال حس الفرد، وشعوره وتأكيد دوره ومسؤوليته تجاه المجتمع، والمسؤولية الاجتماعية تنمو عند الفرد من خلال إدراكه لعقيدة الأمة وتاريخها والتغذي بثقافتها وقيمها وبذلك يكون التأكيد على تكثيف التربية الإسلامية والمعارف التأريخية والجغرافية من أولويات عمل مؤسسات الدولة فضلاً عن الأجهزة الأمنية لتعزيز ارتباط الفرد بالمجتمع والوطن(آل عبد الله:١٩٩٩، ٧-٩) وممارسة كل أنواع التربية والتي تقع على عاتق جميع مؤسسات الدولة وتتمثل بالآتي:

- التربيـة الشـورية: إن التربيـة الشـورية خيـار لا منـاص منـه فـي عصر العولمة وتدفق المعلومات واتساع شبكة الاتصال، ومن ثـم لابـد أن تتلاشـى كـل مظـاهر التربيـة التسـلطية، والتربيـة الشـورية قائمـة علـى التقـدير والاحتـرام والحـوار، وهـي مطلـب شرعي وحق فطري وهو شرط أساس لرعاية الإبداع والتشجيع عليه، كما أنها مطلب أمني من أجل مشاركة الجميع في حفظ الأمن والنظام داخل الدولة وذلك لأن النظرة المشتركة ستكون شمولية وواقعية وتكاملية للهدف المراد الوصول إليه.
- تربية الإعداد للحياة: ويتم عن طريق إعداد الفرد للتأقلم والتكيف مع المتغيرات الثقافية والاجتماعية، والذي يزود أفراده بمهارات التفكير المنظم، وأساليب فهم المشكلات وعلاجها. وتحسين مخرجات التعليم ويُعد جزءًا وقائياً يوفر على المؤسسات الأمنية كثيراً من طاقاتها ونفقاتها.
- تربية الإبداع: فالثورة المعاصرة هي ثورة معلومات وتعتمد على العقول البشرية المتفوقة التي تستطيع أن تولد المعلومات حول شؤون الحياة، ودون رعاية هذه العقول وتحسينها لا نستطيع الصمود في عصر العولمة.
- تربية الترابط والتكامل: من المهم أن تسعى التربية الناجحة إلى تنمية وتعزيز العلاقات والمشاعر، وأن تعزز علاقات التكامل والتساند والتآزر بين أبناء الأمة، ومثل هذا الاتجاه يعمل على تعزيز الهوية والاعتداد بها ويُحد من آثار العولمة الاقتصادية والثقافية والأمنية.

- وحدة المناهج: إنّ توحد المناهج التعليمية، يُسهم في تخريج أجيال قوية، تنتمي إلى الأمة، وتعطي ولاءها الكامل لها. وقد أثبتت الأحداث التاريخية، أن بعض خريجي المدارس الأجنبية والمناهج الوافدة هم قادة حركات التمرد، وهم الذين يشنون الحملات على الثقافة الوطنية.
- تربية البحث العلمي: إن صياغة مشروع حضاري يستلزم من أبناء الأمة دراسة المشكلات ومواجهتها، وذلك يعني إعداد أفراد يتقنون مهارات البحث وفن التعامل مع المعلومات وفق منهجية علمية تهتدي بالتصور الإسلامي، مما يتطلب قيام النظام التربوي بإعداد الطاقات الفكرية القادرة على دراسة الواقع وتحليل الأحداث واستنباط المعالجات في ضوء الخصوصية الثقافية(الطوخى:١٩٩٩، ٢-١٠)، وبذلك يمكن للدول الحفاظ على وحدتها وبقائها في عصر العولمة، ومن خلال التسلح بالأدوات والوسائل التي استخدمتها العولمة للهيمنة والسيطرة، وهذا يقتضي تطوير نموذج حضاري منبثق من فلسفة الأمة الإسلامية وخصوصيتها الثقافية، مستفيدة من التقدم العلمي والتقني في تحقيق أمنها واستقرارها.

الفصل الأول

المبحث الرابع:

الثقافة التنظيمية الأمنية نظرياتها ومراحلها ومكوناتها:

الثقافة التنظيمية نظرياتها:

هناك العديد من النظريات التي تطرقت للثقافة التنظيمية وكل نظرية حاولت إعطاء تصور لسلوكيات الأفراد داخل المنظمات ومن أهم هذه النظريات هي الآتي:

١. نظرية المؤسس أوالرمز: وهي تنص على أن الثقافة التنظيمية يكون مصدرها المؤسس الأول للمنظمة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات وهذا مايسمى عالمياً بالإدارة الرمزية إذ يقوم القائد بتغيير النمط الثقافي من خلال إحداث تغيرات في أحد المكونات كإسلوب المعاملة أو الرقابة بغية تعزيز المشاركة وهذا مايسمى بثقافة التغيير.

٢. نظرية المستويات: إذ اعتبرت هذه النظرية أن المجتمعات تمثل المستوى الأول للثقافة التنظيمية وما تم تناقله عبر الأجيال من خلال الدين والمعتقد والأعراف والطقوس واللغة أما المستوى الثاني فيأتي من جماعة الأفراد التي تُكَوِّن لنا ثقافة فرعية ليأتي الفرد بالمستوى الثالث وذلك من خلال ما يتركه من آثار على أفراد المنظمة.

٣. نظرية التفاعل مع الحياة: ذهبت هذه النظرية إلى أن لكل فرد خارطته الإدراكية الخاصة به والتي تحدد تعامله مع من حوله من أجل تقييم جميع المعطيات وبما أن هناك اختلاف في أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل

الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة ، فإسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم كما تتميّز نظرية التفاعل مع الحياة بما يلي:

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون غيرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية(المربع:٢٠٠٨، ٧٣).

٤. نظرية القيم: تُعد القيم والاتجاهات في مضمونها هي واقع الثقافة التنظيمية لأصحاب هذه النظرية وحسب" أويلر" فأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية كما يرى أنصارها فضلاً عن وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ويحافظ على أهميتها ويحدد كثير من خصائص الأفراد الثقافية(الغامدي: ٢٠٠٨، ٤٧).

٥. نظرية روح الثقافة: أصحاب هذه النظرية ذهبوا إلى أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تعكسها الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر الروح على القادة والعاملين في المنظمة ،بمعنى أن روح الثقافة تشير لمجموعة من القيم والمعايير والأخلاق التي ينظر إليها بأنها إطار مرجعي لمعظم أفراد المنظمة(الشلوي:٢٠٠٥، ٣٩).

٦. نظرية سجية الثقافة: تُعد الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء المنظمة هي المنطلق المهم لهذه النظرية ، إذ تُعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ويُعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرات تنمو من خلال الممارسة والتدريب وبالتالي سوف يكون هناك تراكم بالمكونات لدى أفراد المنظمة هذا التراكم سيحدث تغيرات سلوكية مرغوبة لدى

العاملين بالمنظمة وسينعكس بالتالي على المهارات التي يمتلكها الأفراد فضلاً عن الخبرات والمعلومات التي ستشكل ثقافة تنظيمية تؤدي إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ويرى "لينتون" أن مركز الفرد داخل المنظمة يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسس الأول لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تشمل كل الموروث الثقافي(العادات، الخبرات،المعرفة ، القيم)(أبو بكر:٢٠٠٨، ٣٧)، لذلك يمكن القول بأن سلوك الأفراد داخل المنظمة يُعد انعكاساً للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات فعن طريق الموروث الثقافي تتشكل لدى العاملين في المنظمة إدراكاً حول حقيقة بعض الأشياء (كالوقت، الجودة، الأمن ، المنافسة ، القيم ،الأخلاق، السلوك، الاندفاع نحو تحقيق الأهداف والولاء للمنظمة)(فاتح:٢٠١٨، ١٤).

ويرى الباحث أن هذه النظريات تُعد واقع حال عمل أي منظمة أمنية فمن يذهب إلى صياغة الأهداف التي تراعي السلطة ومتطلباتها دون النظر إلى مشاركة الجماهير وحاجاتهم ورغباتهم يذهب إلى نظرية الرمز أو المؤسس وقد تَستَمِد هذه النظرية أفكارها وثقافتها من رؤية المؤسس التي قد تكون السبب في كون المنظمة الأمنية قمعية لاتراعي أهمية للشعب بقدر مراعاتها لمتطلبات الإدارة العليا "إلا إذا كان المؤسس يَستمد رؤيته ورسالته من السماء"، أما من يريد أن يذهب إلى خدمة الناس ومراعاة حقوقهم فأنه يستند إلى نظرية القيم والاتجاهات فضلاً عن الاستفادة من نظرية روح الثقافة والنظريات الأخرى مع تصحيح الانحرافات عن طريق نظرية سجية الثقافة التي تؤكد على ثقافة التغذية الراجعة ومدى أهميتها في العمل الأمني.

هناك طرائق عدة للمحافظة على ثقافة المنظمة وهي كالآتي:

١. الإدارة العليا: مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم واستخدام لغة واحدة وعبارات وطقوس مشتركة في اتخاذ قراراتها فضلاً عن فلسفتها ومعاييرها وسياستها الثابتة كله سيؤثر بشكل وبآخر على ثقافة المنظمة (العميان:٢٠٠٥، ٢١٩)، وتقوم الإدارة العليا بإمور عدة لاكتساب الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

- استخدام العاملين الذين يفكرون بنفس طريقة الإدارة العليا والاحتفاظ بهم في المنظمة.
- العمل على تدريب العاملين بنفس طريقة تفكيرهم وشعورهم وتطوير قدراتهم بما يلائم أهداف المنظمة.
- من خلال النتقطتين السابقتين يكون الفرد قد حصل على خصائص الثقافة التنظيمية التي تشجع عليها المنظمة وبالتالي سيكون عمله تلقائي لانه سيدرك ماذا يراد منه وماذا يجب أن يفعل(عطية:٢٠٠٣، ٣٣٣).

٢. تُعد عملية جذب العاملين وتعيينهم مهمة جداً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعّالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة في الوقت الحاضر.

٣. عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تُعَرِّف الموظفين الجدد على الأفراد

العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة (العميان:٢٠٠٥، ٢١٩).

الثقافة التنظيمية مراحلها:

مرت الثقافة التنظيمية بمراحل عدة وهي كالآتي:

١. المرحلة العقلانية: وفيها يتم النظر للعاملين من منظور مادي ويتم تحفيزهم بحوافز مادية من أجل أداء مهامهم وكان تايلر من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية لذلك تم فرز قيم مادية رسختها هذه النظرية وهذه القيم تغيرت عبر مراحل تطور الفكر الإداري فتغيرت في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.
٢. مرحلة المواجهة: هنا ظهرت قيم تنظيمية جديدة تهتم بالعنصر الإنساني كالنقابات العمالية من أجل إعطاءه الحقوق والواجبات فأفرزت قيم جديدة كقيم الحرية والاحترام والتقدير (الخليفة:٢٠٠٨، ٢٧).
٣. مرحلة الإجماع في الرأي: هنا تم نقل الإدارة من المدير إلى العاملين وأعطت مجال لظهور قيم الحرية في العمل وعزز دوغلاس ماك غريغور مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات (x,y) لترسيخ مجموعة من القيم لكل فرضية.
٤. المرحلة العاطفية:ركزت هذه المرحلة على مشاعر العاملين وأحاسيسهم واعتبرت الإنسان هو كتلة من المشاعر وليس مجرد آلة ميكانيكية.
٥. مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق فضلاً عن

بقية العناصر الإدارية مع التأكيد على العمل الجماعي وفرق العمل في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

٦. مرحلة التطوير التنظيمي: ركزت هذه المرحلة على تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية البحث العلمي والتي من خلالها تم إيجاد مايعرف بالتطور التنظيمي من خلال وضع الخطط المستقبلية وقد ظهرت في هذه المرحلة مفهوم العلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والاجتهاد وحالات التوتر والانفعال.

٧. المرحلة الواقعية: في هذه المرحلة تم الاستفادة من جميع إيجابيات المراحل السابقة فضلاً عن تجاوز سلبياتها عبر إدراك عمل الإدارة العليا لمفهوم القيادة وأهميتها مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة(الشلوي:٢٠٠٥، ٣٢)

مكونات الثقافة التنظيمية:

هناك مكونات عدة للثقافة التنظيمية وتختلف من باحث لأخر ويمكن تلخيصها بما يلي:

١. القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين مايجب أن يكون وما هو كائن وهي تُعد كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لتزويده برؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة(خميس: ٢٠١٢، ٢١٧)، وتُعد القيم التنظيمية قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد وهي تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل، لأنها تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع أفراد المنظمة ، والاهتمام بأداء الآخرين(العميان:٢٠٠٥، ٣١٢) وبذلك فأنها تمثل دستوراً مرجعياً

يسمح بتصور القرار والسلوك(شريفي:٢٠١٢، ٧)، هذا الدستور تضعه الإدارة التي تؤمن بالقيم وتوجه بها وذلك بأن تترجم هذه القيم بممارسات عملية وسلوك داخل المنظمة وخارجها وليس فقط قيم تكتب في السياسات كحبراً على ورق لذلك ظهر مفهوم الإدارة الموجهة بالقيم وهي"التي تقوم بممارسة القيم ونشرها في المنظمة"(العامري والغالبي:٢٠١٤، ١٣٢) ، ولعل أهم ماتؤكد عليه هذه الإدارة هي التمسك بأخلاقيات العمل الأمني وتبني المسؤولية الاجتماعية والتي تؤكد على سلامة وأمن المواطن والسهر على حمايته وأمنه في عمل الأجهزة الأمنية والتي تسعى من أجل سلامة الأرواح والأعراض والممتلكات من كل خطر(الاصبعي:٢٠٠٠، ١٠)، وهذا يمكن التأكيد عليه من وجوه عدة وهي كالآتي:

- توثيق الصلة: يجب أن تكون القيم الجوهرية وثيقة الصلة بالأهداف التي تسعى لها المنظمة.
- النزاهة: يجب أن تكون القيمة الجوهرية دعائم أخلاقية واضحة ومستمرة لكل الأعمال والتصرفات.
- المثابرة: وهو أن تكون القيم الجوهرية مفهومة من قبل الأعضاء.
- القوة : وهو أن تكون القيم مقبولة من قبل جميع الأعضاء،وهذا كله يعتمد على إدارة موجهة للقيم" وهي الإدارة التي تقوم بسن القيم وإيصالها إلى جميع الأعضاء" فضلاً عن وجود القائد الرمزي "وهو القائد الإداري الذي يستخدم رموز المنظمة بفاعلية لبناء وترسيخ ثقافة منظمية قوية(العامري والغالبي:٢٠١٤، ١٣٢)، هذه الإدارة الموجهة للقيم سوف تعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، وبذلك فإن القيم تمثل الركيزة الأساس في أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر

الفلسفة لكل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يُعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم والعمل بموجبها(العوفي: ٢٠٠٥، ١٣).

٢. المعتقدات التنظيمية: وتعني الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات هي عملية صُنع القرارت والمساهمة في العمل الجماعي(خيضر:٢٠٠٩، ٢٦٦)،وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكاراً مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل،لأنها تتعلق بإنجاز العمل والقيام بالمهمات الموكلة لهم داخل المنظمة(المدهون:١٩٩٥، ٤٠٠).

٣. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم العاملون بها في التنظيم لاعتقادهم بأنها ضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل وهذه الأعراف غير مكتوبة ويجب على أفراد المنظمة اتباعها(خيضر،٢٠٠٩، ٢٢٦) وهي معايير مفيدة للمنظمة مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف إثنين من العائلة نفسها، وهي عادةً معايير متفق عليها وواجبة التنفيذ لفائدتها للمنظمة(فودة:٢٠٠٧، ٦٣).

٤. الرموز: وهذه لايمكن رؤيتها لأنها تنتقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها فهي تُعد صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار.

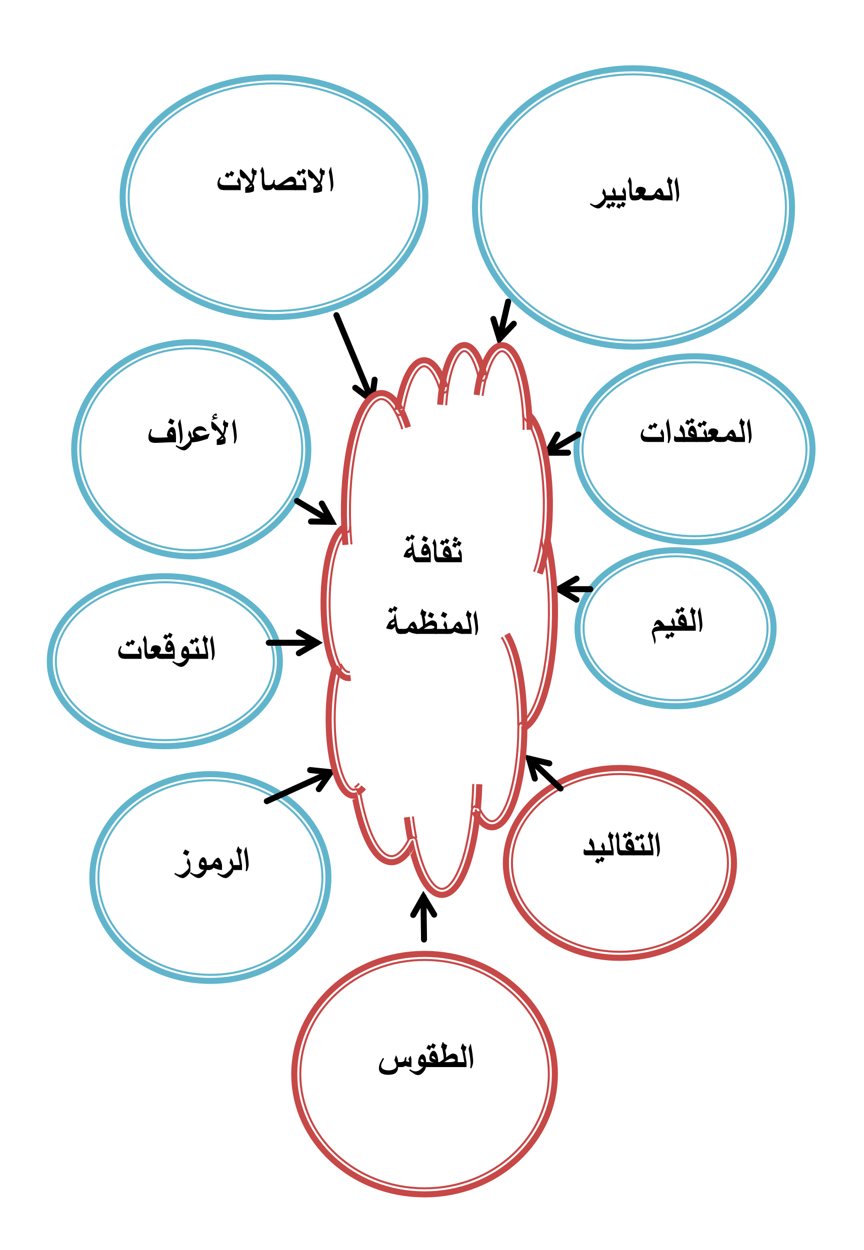
٥. الطقوس: وهي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والجماعات وقد تكون فريدة ومتميّزة وبذلك فأنها تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها وأيضا لايشترط بها

أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على " أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في المناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة" وتتمثل في طقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.

٦. المعايير :وهي عبارة عن قواعد شفوية تنص على مايجب أن يقوم به الأفراد وما لايجب أن يعملوه وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فأنها تعالج المواقف أيضاً فهي قواعد العمل للعقاب والثواب وغيرها.

٧. الاتصالات: وهي الشريان الحيوي الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الأراء ،المعلومات ،المقترحات ،الأفكار ،الأوامر ،الإرشادات ،الخطط والقرارات وهي مهمة لإيصال الثقافة لجميع أفراد المنظمة بشكل رسمي أوغير الرسمي.

٨. التقاليد: وهذا البُعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة لذلك فأنها تمثل برنامجاً للأفراد يعطي السلوك المناسب أوغير المناسب ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافات الأخرى حتى لاتصبح عائقاً في تطور المنظمة(السكارنة: ٢٠٠٩، ٣٧٢)، كما في الشكل رقم (٢) يوضح مكونات ثقافة المنظمة (نعيم: ٢٠٠٩، ١٦٩).



شكل رقم(٢) (نعيم: ٢٠٠٩، ١٦٩).

الفصل الأول

المبحث الخامس:

أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع عدة تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة لأُخرى ومن قطاع لآخر وفيما يلي عرض لأهم الأنواع:

١. الثقافة البيروقراطية: وهذه الثقافة تقوم على التحكم والالتزام وتسلسل السلطة يكون بشكل هرمي والعمل يكون منظماً بتحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بين الوحدات والأقسام.

٢. الثقافة المساندة: في هذه الثقافة تركز المنظمة على الجانب الإنساني وتتميّز بيئة عملها بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأُسرة المتعاونة وتوفر الثقة والمساواة والتعاون.

٣. الثقافة الإبداعية: توفر بيئة عمل تساعدهم على الإبداع ويتصف أفراد هذه المنظمة التي تمتلك هذه الثقافة بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٤. ثقافة العمليات:تركز المنظمات التي تمتلك مثل هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق وتهتم بالتفاصيل في العمل لذلك ينتشر الحذر والحيطة بين أفراد هذه المنظمات لأنهم يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقةً وتنظيماً.

٥. ثقافة المهمة: تركز المنظمات التي تمتلك مثل هذه الثقافات على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف(العوفي: ٢٠٠٥، ١٢).

٦. ثقافة الدور :وهي الثقافة التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار الوصفية أكثر من الفرد في المنظمات التي تعمل في ظل هذه الثقافة فضلاً عن اهتمامها بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، لذا تُعد من الثقافات المعاصرة والمناسبة لجميع المنظمات لأنها تهتم بالدرجة الأساس بما يقوم به الفرد فعلاً ومساهمته في حل مشكلات المنظمة وليس الدور المهم الذي يشغله أو الشهادات التي يمتلكها أو شخصيته المحبوبة والباهرة(جردات وآخرون:٢٠١٣، ١٤٩).

وقد أُضيفت إليها الثقافة الرسمية وغير الرسمية وهي كالآتي:

١. الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.

٢. الثقافة غير الرسمية:تتمثل بالولاء،الالتزام الشخصي،العمل ،التربية الشاملة، الإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي ببيئة العمل(Kim,Cameron:2003 ، 5).

ومنهم من ذهب إلى وجود نوعين من الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

١. الثقافة المثالية: فذهب تايلر إلى ضرورة وجود ثقافة متميزة ومثالية ووحيدة لكي تكون المنظمات ناجحة وذلك عن طريق تحديد أحسن طريقة للأداء لكل مهمة يراد تنفيذها أي تحديد الهياكل التنظيمية بدون غموض.

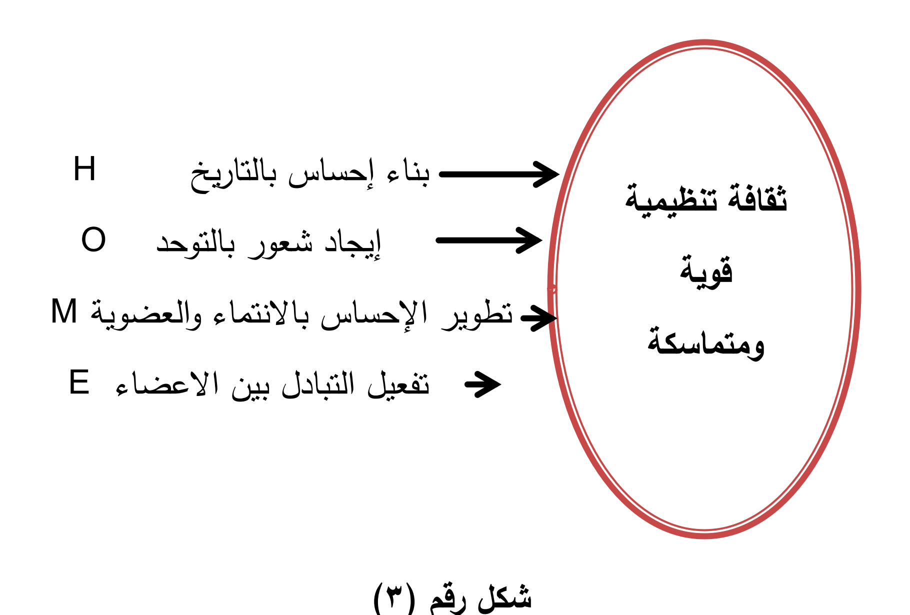
٢. الثقافة الموقفية: وذهب داركر إلى ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية وذلك لان اختيار الثقافة الجيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وهذا يتم باختيار أحسن الطرائق لذلك سميت بالموقفية لأنها تعتمد على متطلبات الموقف المراد اختيار الثقافة له(خيري:٢٠١٤، ٦٩).

وهناك شبه اتفاق على وجود نوعين من الثقافات التنظيمية وهي كالآتي:

١. الثقافة القوية: وهي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن ثم العمل معاً لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع لنفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أُخرى، وهي الثقافة التي توصل منظماتها إلى الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ماتمليه عليهم الإدارة وهي تصبح ثقافة قوية في حالت انتشارها وقبولها من جميع أعضاء المنظمة فضلاً عن إشتراك جميع الأعضاء في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تَحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم التي يشترك العاملون فيها تُعد قوية وقيم أساسية وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على مايلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى القوة وشدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل أعضائها ومن هنا تبرز أهمية ظهور الثقافة القوية للمنظمة لأنها لاتسمح بتعدد الثقافات لان التعددية ستخلق الفرعية وهي بدورها ضعيفة ولاتجعل أعضاء المنظمة تتعاون فيما بينها فضلاً عن أنها ستخلق الصراعات التنظيمية التي ستؤثر على فاعلية وأداء المنظمة(العميان:٢٠٠٥، ٣١٦). وتتسم الثقافة التنظيمية القوية بالوضوح وتشجيع السلوكيات الإيجابية كالمثابرة والإبداع والالتزام بالمصالح العليا للمنظمة التي يتقاسمها أعضاء المنظمة بفعل التناسق والتناغم والعمل الجاد والشاق كما في الشكل رقم (٣)(العامري، الغالبي:٢٠١٣، ١٣٠).



شكل رقم (٣)

٢. الثقافة الضعيفة: وهي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تُحضي بالثقة والقبول الواسع منهم وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق إجراءات ردعية عليهم من خلال

القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة واتباع أسلوب بيروقراطيي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة، وهي تفتقر إلى التماسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وسياساتها وقيمها (العميان: ٢٠٠٥، ٣١٦).

وهناك تقسيم أحاط بكل أنواع الثقافات وهو كالآتي:

أولا: من حيث شمولية الثقافة : في هذا التصنيف نميّز نوعين:

١. الثقافة السائدة : وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.
٢. الثقافة الجزئية : هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المؤسسة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين....إلخ.

ثانيا : من حيث مدى قوة الثقافة: في هذا التصنيف نميّز نوعين:

١. الثقافة القوية : تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المؤسسة.وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها. كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات .

٢. الثقافة الضعيفة :يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، لذلك يكون لها أثراً ضئيلاً في أداء المؤسسة وفعاليتها(عبد اللطيف:٢٠١٠، ١٢٤).

ثالثا : من حيث الاتجاه العام: في هذا التصنيف نميّز ستة أنواع:

١. الثقافة البيروقراطية : تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ويعتمد على الرقابة والالتزام.
٢. الثقافة الإبداعية : تتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، وتتصف بحب المخاطر ومواجهة التحديات .
٣. الثقافة المساندة : تتصف بيئة عملها بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون .
٤. ثقافة العمليات : يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله .
٥. ثقافة المهمة : تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج .
٦. ثقافة الدور: تؤكد على نوع التخصص الوظيفي،والأدوار الوصفية وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر أمن وظيفي واستمرارية وثبات الأداء(خوين:٢٠٠٩، ١٠٢).

رابعاً : من حيث التكيف مع البيئة في هذا التصنيف نميّز نوعين:

١. الثقافة المرنة : وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام

الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المؤسسة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المؤسسة بما في ذلك التغييرات في استراتيجية المؤسسة وهيكلها، مما يُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمؤسسات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادًا على أدائها العالي.

٢. الثقافة الجامدة : تعاني المؤسسات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة للعديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المؤسسة على اتخاذ اتجاه ستراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغيير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير . كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرائق التقليدية في إدارة العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يعزز القصور الذاتي(العاجز:٢٠١١، ٢٤).

خامساً من حيث خصائص السوق تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع:

وذلك بالاعتماد على مؤشرين هامين هما درجة الخطر،التغذية العكسية ومعرفة النتائج وفيما يلي أنواع الثقافة التنظيمية:

١. ثقافة المراهنة : تتميز بارتفاع درجة الخطر لأن المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما تعتمد على تغذية عكسية بطيئة .

٢. ثقافة ارتجالية : تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج بعد مضي فترة قصيرة .
٣. ثقافة المسار : ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها ويصاحب ذلك مستوى بطيء من التغذية الراجعة .
٤. ثقافة العالم صعب نلعب الصعب : تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية راجعة سريعة تختص بإيجاد ميكانيزمات وآليات تساعدها على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه (الزهراء:٢٠١٠، ١٧)، ومن خلال أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة التي قامت بناءاً على هذين البعدين(التغذية الراجعة، ومعرفة النتائج) فهي تكون :

ثقافة الشجاع/ القوي : وهي ثقافة تناسب مؤسسة تعمل في بيئة خطرة، فهي تتطلب شجاعة وجرأة ،وتتميز البيئة هنا بقدرة توفير المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) بسرعة كبيرة تمكن، بدورها، الفرد الشجاع من تقييم سلوكه أولاً بأول والمبادرة إلى تصويبه،وأوضح ما تكون في مؤسسات مالية، والأجهزة الأمنية، والقطاع الصحي. ويمكن أن نفهم هذه الثقافة من خلال متابعة نموذج الفتى " البلطجي " القوي الجرئ الذي يخشاه جميع أبناء الحارة .

ثقافة المجد/ المحب للعمل الشاق: وهي ثقافة تناسب مؤسسة تعمل في بيئة تنطوي على أعمال وتحديات محدودة، وتوفر هذه البيئة معلومات مرتدة سريعة، فهي تغرس في العاملين قيم البذل والعمل الجاد والتلذذ بالإنجاز، فيتحول أداء الأعمال إلى مجال ممتع كاللعب، وهي موجودة في الأسر التي تغرس في أبنائها قيم البذل والدراسة الجادة طريقاً للنجاح المضمون وأوضح ما يكون هذا النموذج في المؤسسات التي تنتج سلعاً استهلاكية لها(الطروانه وآخرون:٢٠١٢، ٢٩٥).

سادساً : من حيث الصداقة وفهم رسالة المؤسسة : فقد صنف جرينبرج وبارون الثقافات إلى أربعة ثقافات هي:

١. ثقافة شبكة العلاقات(شبكة الاتصالات) وهي على درجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المؤسسة وأهدافها، ويميل الأفراد في المؤسسات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى اتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثون عن النشاط بالطريقة غير الرسمية، كما أنهم ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في المشكلات، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الأفراد على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.
٢. ثقافة الأجراء: تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من فهم رسالة المؤسسة وأهدافها، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الأفراد إلى الاتصال بطرائق مباشرة سلسة ومنطقية، ويسود بينهم السلوك العملي، ولا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك يُعد مضيعة للوقت، ويُعد الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.
٣. الثقافة المتناثرة:تتميز بإنخفاض معرفة العاملين برسالة المؤسسة وأهدافها وبإنخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصالات محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المؤسسات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أومفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع، ولذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين

للمؤسسة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

٤. الثقافة الطائفية:يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداق ومن معرفة رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، وتسود هذه الثقافة في العديد من المؤسسات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المؤسسات، ويتمسك العاملون في هذه المؤسسات بالانتساب إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المؤسسة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المؤسسة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين. (عبد الإله:٢٠٠٦، ٤٠).

سابعاً: من حيث الأ نماط يقترح هاندل أربع ثقافات:

وهي كما يلي: النفوذ، الدور، الوظيفة، الفرد، والغرض من التحليل هو تحديد مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم(توفيق:٢٠٠٣، ١٠٦):

١. ثقافة النفوذ أوالقوة: المسؤولية محصورة في أعضاء محددين وتركز القوة والنفوذ في عدد معين من الأفراد وأن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغييرات يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة(الفضل والطائي:٢٠٠٤، ٤٠٥).

٢. ثقافة الدور: غالباً ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد ومكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة، إنَّ قوة الثقافة تقع في

التخصص داخل أعمدتها، ويحتل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات والقواعد والنظم. إنَّ هذا التنظيم يُعد الأكثر انتشاراً ، كما أن السلطة به لا تُبنى على المبادرة الفردية ولكنها تُملى عن طريق الوصف الوظيفي. أن الوصف الوظيفي يُعد أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين إلى هذه الثقافة كما أن الأداء الذي يتعدى الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه، ويوضح هاندل بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالاستقرار وليس إلى التغير الدائم، إنَّ وظائف هذه الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، ولكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير.

٣. ثقافة الوظيفة أوالعمل : تُعد هذه الثقافة التي تتسم بها المؤسسات والتي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية. وتُعد المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المؤسسات، فهناك صلة وثيقة بين الأقسام، والوظائف، والتخصصات، والصلة الوثيقة والاتصال والتكامل بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تقدر وتتكيف مع التغيرات بسرعة ؛وينعكس تأثير ثقافة فرق العمل على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون أكثر انسجاماً مع النتائج.

٤. ثقافة الفرد:تُعد هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعية، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المؤسسة، فإذا كان هناك هيكل رسمي،فإنه يميل لخدمة الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية

"لإنجاز الأشياء" ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء وأن رفض "رقابة الإدارة" الرسمية و"علاقات التقارير" توضح أن هذا قد يكون ثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها (توفيق:٢٠٠٣، ١٠٨).

ثامناً : من حيث درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية: نميّز أربعة أنواع هي:

١. الثقافة الشبكية : وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطور يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية.
٢. الثقافة المستأجرة : وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الأعمال، والمؤسسات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس، والتغييرات سريعة ومتعددة ولديها إمكانيات للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية .
٣. الثقافة الجزئية : وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي سبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المؤسسة ، كما أن هناك ضعفاً في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الاستراتجية فضلاً عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير .
٤. الثقافة العامة : وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة لتمتد العلاقات

خارج الوظيفة، كما أن صغر حجم المؤسسات يجعلها تتخصص بإنتاج منتوج واحد وهذا النوع من الثقافات يوجد في المؤسسات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة.

تاسعاً : من حيث درجة الرسمية: في هذا التصنيف نميّز نوعين:

١. الثقافة غير الرسمية : وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء،فضلاً عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلاً عن الالتزام تجاه المؤسسة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

٢. الثقافة الرسمية : ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فأن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وإنَّ الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المؤسسة وعداً للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح،(السكارنة: ٢٠١٣، ٣٦٠).

مما سبق في أعلاه يمكننا القول أن أغلب أنواع الثقافة التي ذكرت تركز عليها المنظمة الأمنية في عملها الأمني لأن المنظمة الأمنية تُعد كيان أو صورة من صور التنظيم الهادف لخدمة وسلامة وأمن الناس من خلال العمل معهم بإعضاء يؤمنون بقيم وأخلاق ومعتقدات العمل الأمني ويُعدون من أهم المدخلات البشرية ويؤكد هذا الكيان على ثقافة المساندة لأن العمل الأمني يركز في عمله على البعد الإنساني

ويراعي حقوق الإنسان ، وتُعد ثقافة المنظمة الأمنية إبداعية لأن رجال الأمن يتصفون بالجرأة والمخاطرة في محاربة الجريمة المنظمة بشتى أنواعها، والتركيز على الأهداف والنتائج لأنها كيان تنظيمي يعرف كيف يستخدم مدخلاته ويدائب عملياته من خلال توزيع الأدوار والتخصصات وعدم التداخل في العمل بين الأقسام للوصول لمخرجات طيبه في اتخاذ القرارات من قبل قمة الهرم ومكان اتخاذ القرار، فضلاً عن تنفيذ هذه القرارات من قبل الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة، مع الأحتفاظ بالتخصصات داخل أعمدتها من خلال الوصف الوظيفي، وباستخدام أجود الحلول بأحسن الطرائق في الأداء مع الاستفادة من الفرص الموجودة في القاطع الاستخباري من أجل مواكبة التغيرات وبذلك تكون المنظمة الأمنية تقمصت ثقافة الدور ،المهمة ،الثقافة المثالية ،الموقفية فضلاً عن الثقافة المرنة، كما وتمتاز المنظمة الأمنية بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى أو من مهمة إلى مهمة أخرى أومن قاطع لقاطع آخر يختلف في جميع مشكلاته وأحتياجاته بعدما يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية فضلاً عن قدرة الأفراد على استخدام المعلومات وهذه تُعد الثقافة الشبكية، وأخيراً يحفز التنظيم أعلاه العاملين معه على الثقافة الطائفية التي تجعل من جميع أعضائها يؤمنون برسالة المنظمة الأمنية وأهدافها لتصبح ثقافة المنظمة الأمنية هي نفسها ثقافتهم المحددة لسلوكياتهم ورغباتهم وميولهم واتجاهاتهم ليصبح الشخص بعد تعيينه بالمنظمة الأمنية رجل أمن بكل قيم ومعتقدات ومعايير وسلوكيات ثقافة المنظمة الأمنية والتي تؤمن بثقافة "العمل مع الناس وليس العمل عليهم" وتجعل من هذا الشعار محوراً لكل ماتريد تحقيقه من أهداف وسياسات أمنية.

الفصل الأول

المبحث السادس:

نماذج الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها:

نماذج الثقافة التنظيمية:

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحللين للثقافة التنظيمية، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية ضمن نماذج وهي :

أولا : نموذج Schein 1985:

طور أيدجر في عقد الثمانينات من القرن العشرين،كونه عالم نفس اجتماعي، ما أصبح يطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المؤسسة، له سلسلة من البحوث والمؤلفات نذكر منها:

- Schein (1981), Does Japanse Management Style have a Messge forAmerican Managers ;

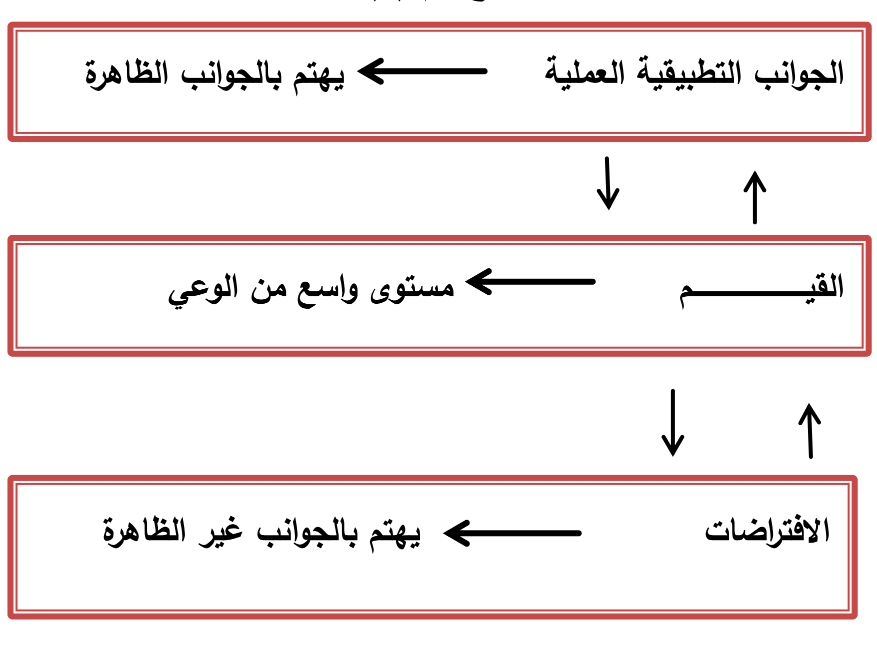
- Schein (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture

- Schein (1985), Organizational Culture & Leadership ;

- Schein (1991), what is Culture ?

- Schein (1992), Organizational Culture & Leadership (2.ed.).

وحللت نظريةSchein الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقاً ويتضمن المعتقدات والافتراضات(الخفاجي:٢٠٠٩، ٥٨)،الذي يتألف من مستويات ثلاثة، يظهر الشكل نموذج رقم (٤) مستويات الثقافة وفق تصور Schein



شكل رقم (٤)

المعتقدات والافتراضات: تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم(الخفاجي:٢٠٠٩، ٥٩).

نموذج (Louis) :

الثقافة التنظيمية غير مستحيلة الفهم والصياغة على الرغم من صعوبتها خاصة بمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، فضلاً عن وجود جوانب مختلفة في المؤسسة تطور ثقافات متباينة ، فمثلاً المستوى الأعلى يطور نوعاً من الثقافة المؤسسية داخل وحدة

عمومية(التقسيم) أوداخل مستوى أفقي(جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المؤسسة ، فلقد وجدLouis بأن الجماعات التي تعمل في مؤسسات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى مؤسساتها الأصلية ،وبمراجعة تجارب المؤسسات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي (السكارنة:٢٠١٣، ٣٦٥- ٣٦٦).

١. عمليات اختبار قاسية : إذ يتم اختبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المنظمة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المنظمة .
٢. اخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار لجعل العاملين يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم .
٣. وضع العاملين الجدد في ميادين العمل يقودهم الرئيس المباشر لاكتساب خبرة مباشرة.
٤. تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون من الأرباح التي تحققت أوتنفيذ التغيير المخطط .
٥. تلقين العاملين بالقيم المؤسسية غير الملموسة والرفيعة(القيم التي تربط المؤسسة بالقيم البشرية)مثل تقديم خدمات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة .
٦. المراجعة التأريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة وكيفيّة التصرف أزاءها .
٧. تزويد العاملين بموجه أونموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يُعد مهماً لفاعلية الاتصالات.

ثالثاً : نموذج (Hofstede 1980):

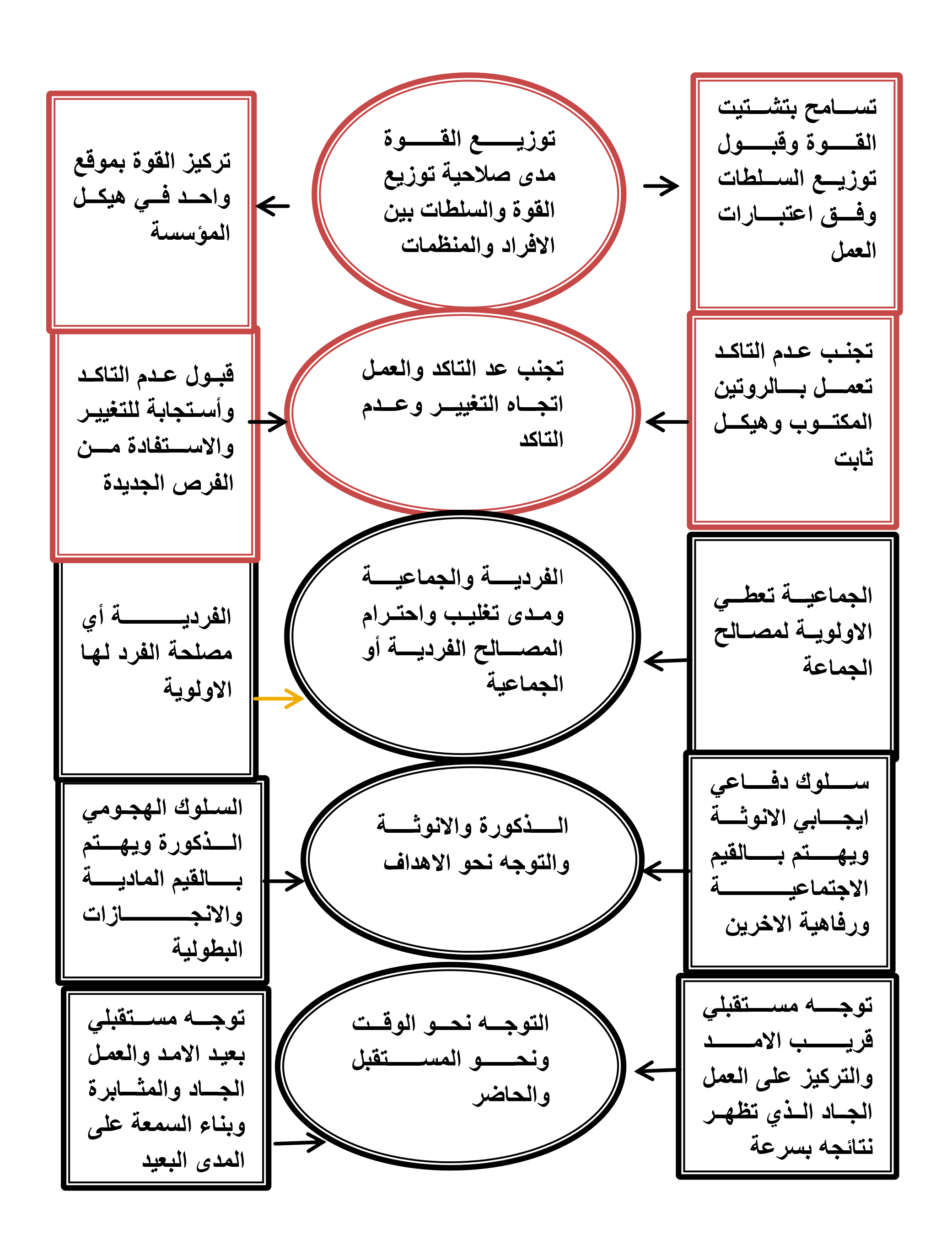
ينتمي النموذج إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج، كما تم تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، ويُعد هذا النموذج من مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة،والحقول العلمية والعملية المهتمة بدراسة تحليل ثقافة المؤسسة وقيادتها وقادتها، وإدارتها ومديريتها وباقي العاملين والمتعاملين معها من ذوي المصالح المختلفة وتدور فكرة النموذج حول استمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لإبعاد الثقافة تشخيصاً وتحديداً لمستوى إدراك المديرين العاملين بالمنظمات والمنتمين لمنظمات مختلفة والأبعاد هي كالآتي:

١. التفاوت بتوزيع القوة : مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافأ أومختلف زيادةً بتركيز القوة وانخفاضاً.
٢. الفردية والجماعية : وهي حاجة وتأكيد المجتمع ومنظماته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.
٣. تجنب عدم التأكيد : مدى شعور الأفراد ومنظماتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية وقدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد، بمعنى البحث عن الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.
٤. الذكورة والأنوثة : توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة باناطة الأدوار،

والأعمال الوظيفية، وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب تنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.

٥. التوجه نحو الوقت: اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل البعيد الأمد، ولا يمكن فهم أبعاد الثقافة بصورة منفردة،لأن النموذج أهتم بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد وضمن منطق تعدد مستويات الإدراك والفهم كما في الشكل رقم(٥)يبين فكرة الثقافة التنظيمية وتحليلها(الخفاجي:٢٠٠٩، ٦٤) .

من خلال ما تم ذكره من النماذج أعلاه نرى أن المنظمة الأمنية في ظل هذه النماذج عليها أن تقوم بأجراء اختبارات نوعية للمتقدمين لها ووضعهم تحت مجهر الرقابة والتقويم وتدريبهم وتحفيزهم عن طريق العمل بروح الفريق الواحد تحت قيادة المسؤول المباشر وهذا العمل سيزيد من خبرات ومهارات ومعلومات العاملين وإكسابهم الثقافة التنظيمية التي تسعى المنظمة الأمنية إلى تحقيقها من أجل الوصول إلى أهدافها الأمنية في ظل سلامة وأمن المواطن والمحافظة على حقوقه الأنسانية فضلاً عن تحليل ثقافة المنظمة الأمنية وأهدافها وسياساتها وقدراتها وإمكانياتها وقياداتها وإداراتها وكافة العاملين فيها لمعرفة مدى إدراكهم لثقافة المنظمة والتي تتمحور حول مفهوم" العمل مع الناس وليس العمل على الناس".


تركيز القوة بموقع واحد في هيكل المؤسسة
توزيع القوة مدى صلاحية توزيع القوة والسلطات بين الافراد والمنظمات
تسامح بتشتيت القوة وقبول توزيع السلطات وفق اعتبارات العمل
قبول عدم التاكد وأستجابة للتغيير والاستفادة من الفرص الجديدة
تجنب عد التاكد والعمل اتجاه التغيير وعدم التاكد
تجنب عدم التاكد تعمل بالروتين المكتوب وهيكل ثابت
الفردية أي مصلحة الفرد لها الاولوية
الفردية والجماعية ومدى تغليب واحترام المصالح الفردية أو الجماعية
الجماعية تعطي الاولوية لمصالح الجماعة
السلوك الهجومي الذكورة ويهتم بالقيم المادية والانجازات البطولية
الذكورة والانوثة والتوجه نحو الاهداف
سلوك دفاعي ايجابي الانوثة ويهتم بالقيم الاجتماعية ورفاهية الاخرين
توجه مستقبلي بعيد الامد والعمل الجاد والمثابرة وبناء السمعة على المدى البعيد
التوجه نحو الوقت ونحو المستقبل والحاضر
توجه مستقبلي قريب الامد والتركيز على العمل الجاد الذي تظهر نتائجة بسرعة

شكل رقم(٥)

رابعاً : نموذج Scholz :

يطرح هذا النموذج استنتاجاً أساسياً وهو بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها ويلخص هذا الباحث قوله " إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بُعداً ثورياً (داخلياً وخارجياً) وهي مكونات الصيغة التي قدمها ،وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكرهSchein إلا أن الباحث Scholz أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

١. المرحلة المستقرة .
٢. مرحلة رد الفعل(الاستجابة).
٣. مرحلة التوقع .
٤. مرحلة الاستكشاف .
٥. مرحلة النشوة.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني(البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذلك فان المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية للوصول للأهداف الجيدة توجد ثقافة ثابتة جداً وذات توجه عملياتي .أما البعدالثالث(بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المؤسسات (السكارنة:٢٠١٣، ٣٦٤).

خامساً نموذج1981 ,Ouchi : انطلقت فكرته من أفكار المدرسة الإنسانية تخص افتراضاته نظرية (x,y) لـMc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقتهم لتحقيق

أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي واستمدت أصالتها من نظرته التي استوعبت معالمها النموذجية لمؤسسات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما .وتمثل تلك المعالم بالآتي:

١. الاستخدام بعيد الأمد للعاملين .
٢. التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين .
٣. تنمية روح المسؤولية الفردية .
٤. اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة .
٥. نظم رقابة أقل رسمية .
٦. اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة .
٧. ضعف معدلات الترقية.

فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال، واستطاع أن يحدد الاختلافات بين فلسفة المنظمات وحدد أن الاختلافات الثقافية هي أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية كما في الجدول رقم (٢) يبين الإطار الثقافي لنموذج Ouchi(الخفاجي:٢٠٠٩، ٦٧).

الخصائص والقيم الثقافية	**التعبير عنها في الشركات اليابانية**	**التعبير وفق z للشركات الامريكية**	**التعبير عنها في الشركات الامريكية النموذجية**
الالتزام مع العاملين	**استخدام مدى الحياة**	**استخدام بعيد الامد**	**استخدام قريب الامد**

تقييم	بطئ ونوعي	بطئ ونوعي	سريع وكمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط السعة	ضيق
الرقابة	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	صريح ورسمي
اتخاذ القرار	جماعي بالاتفاق	جماعي بالاتفاق	فردي
المسؤولية	الجماعة	فردية	فردية
الاهتمام بالافراد	شمولي كلي	شمولي كلي	ضيق ومحدود

جدول رقم (٢)

سادساً : نموذج (Peters & Waterman, 1982)

فكرة النموذج من خبرة امتدت (٢٥سنة) مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان(البحث عن الامتياز)عام ١٩٨٢م وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة للثقافة التنظيمية، كما يوضحها الجدول رقم (٣) إطار ماكنزي سباعي الأبعاد(الخفاجي:٢٠٠٩، ٦٩).

التركيب	إطار منظمي
الاستراتيجية	توجه منظمي
النظم	تتضمن الإجراءات والآليات

الاسلوب	فلسفة الإدارة
المهارة	جوانب قوة مشتركة
الكادر	قضايا ترتبط بالأفراد
القيم المشتركة	ثقافة المنظمة

جدول رقم (٣)

أما نموذج(Peters & Waterman, 1982) يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات نجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميّز الأداء وتفوقه وحدد نموذج(Peters & Waterman, 1982) إطاراً لخصائص المنظمة المتميّزة يوضحها الجدول رقم(٤) (الخفاجي:٢٠٠٩، ٦٩).

١.التحيز بالعمل والتصرف	٥.امتلاك الإدارة لأذرع قوة
٢.إبقـاء الارتبـاط المحكـم مـع الزبون(الشعب بالمنظمة الأمنية)	٦.المواظبة نحو العمل الدؤوب
٣.الاستقلالية والريادة	٧.شكل بسيط وتعلم كادر
٤.الإنتاجية من خلال الافراد	٨.الطلاقة والحرية وشدة التحكم

جدول رقم(٤)

هذه الخصائص لها انعكاساتها على تصرفات إدارة المنظمات، رغم عملها ضمن إطار التشابه الثقافي .ويمكن ذكر أمثلة مترجمة ومجسدة لحركية الخصائص في حياة المنظمة ونتائج عملياتها والجدول رقم (٥)يبين الخصائص وانعكاساتها على تميّز الشركات وفق نموذج(Peters & Waterman, 1982)(نفس المصدر السابق).

الخصائص	أمثلة
التحيز في العمل والتصرف	**إتخاذ القرار حتى ان كانت المعلومات غير كاملة**
إبقاء العلاقة مع الزبون	**الزبون هو أحد مصادر المعلومات للمنظمة**
الاستقلالية والريادة	**التقسيم لوحدات يسهل إدارتها بسرعة وإبداع وابتكار ومبادأة**
الإنتاجية من خلال الافراد	**تعامل الافراد بهيبة واحترام وعدالة وموضوعية**
اذرع الادارة	**الإدارة العليا تتصل بجميع الإدارات والمستويات**
المواضبة نحو العمل	**الدخول في مجالات خارج ماتملكه من خبرات**
شكل هيئة بسيط تعلم الكادر	**هياكل مسطحة مع إدارة محدودة وقيادة قليلة**
الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم	**مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم التي تنهض بالمنظمة في ظل غياب القوانين بمعنى تصرف الإدارة بحرية تحت مظلة الفضاء الحيوي بالمنظمة**

جدول رقم (٥)

إنَّ القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المؤسسة تمثل النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد،مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز وشعار التفوق بالأداء كثقافة للمؤسسة(الخفاجي:٢٠٠٩، ٧١).

من خلال عرض نماذج ثقافة المنظمة نرى إن المنظمة الأمنية تستفيد من جميع النماذج المذكوره في أعلاه لعملها كمنظمة أمنية ضمن ثقافة "العمل مع الناس" والحفاظ على سلامتهم وأمنهم وهذه قيم وأخلاق ومعايير العمل الامني التي تبنى عليها سياسة المنظمة الأمنية وأهدافها وستراتيجيتها فضلاً عن اختيار العاملين وتعيينهم في مجال العمل الأمني في ظل هذه الثقافة ويتم اختيارهم على ضوء ذلك وبعد التعيين يتم تدريبهم على كيفيَّة التعامل مع الأفراد الموجودين بالقاطع الاستخباري من أجل جلب كافة أنواع المعلومات مع المحافظة على جوهر العمل الأمني وهو تحقيق أمن وسلامة المواطن فضلاً عن قيام المنظمة عن طريق النماذج المذكورة في أعلاه بمكافأة رجل الأمن المتميّز في أداءه وسلوكة حتى تصبح ثقافة المنظمة جزءًا لايتجزأ من سلوكياته واستبعاد من تخالف ثقافته ثقافة ومبادئ العمل الأمني ، وأخيراً تؤكد ثقافة العمل الأمني على العمل التشاركي الذي يُعد كثقافة عمل تزيد من خبرات العاملين "بالذات العاملين الجدد" بالمنظمة فضلاً عن كونها جهاز رقابي أقل رسمية

آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية:

عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت آمن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها،

دوراً كبيراً فـي تنميـة القيم الثقافيـة باعتبـارهم المؤسسين. كمـا أن صـغر التنظيمـات فـي المراحل الأولـى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضـع البصمات، وفرض الرؤيـة وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتُعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنـافع(المرسي وآخرون:٢٠٠٢، ٣٥٩)، وقبل الخوض فـي ذلك علينـا أن نجيب علـى السؤال الـذي يقول من أين تـأتي ثقافـة المنظمـة؟ وللأجابـة عليـه علينـا أن نعرف أن المنظمة تطور ثقافتها من خلال تفاعل أربعة عوامل مهمة وهي كالآتي:

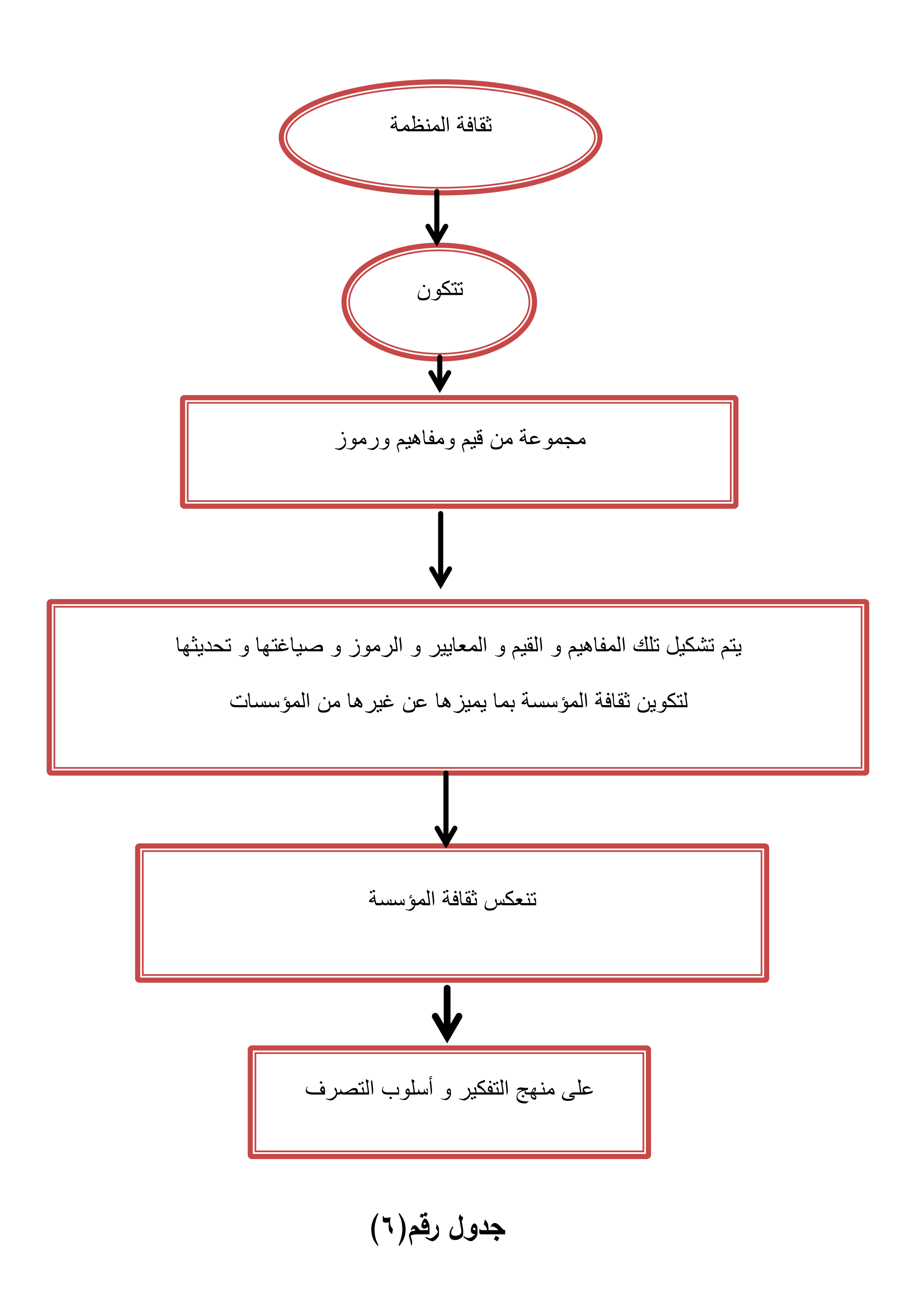
١. خصائص الأفراد داخل المنظمة: فالأفراد الذين يشكلون المنظمة يُعدون المصدر الرئيس لثقافتها فالمعرفة بماذا تختلف المنظمات عن بعضـها علينا النظر إلـى أعضـائها فهي تتميّز باختلاف ثقافاتها نظراً لكونها تجذب وتختار وتبقي أفراد لـديهم قيم وخصـائص وأخلاقيات مختلفـة وبمرور الوقت فأن المنظمـات تختـار الأفراد الذين يشتركون بقيمها وفي نفس الوقت تَستبعد الأفراد الذين لايتجـاوبون مـع قيمهـا وبـذلك فـأن هـذا سـيعطيها التميّـز أكثـر فـأكثر إلـى أن تصـبح مـن المنظمات المتميّزة في المجتمع(حريم:٢٠٠٤، ٥١)،فضلاً عن تبليغ المعايير من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة والتـي تخص حجم الحريـة التـي يجب علـى المديرين منحها للعاملين وهي ،ما هو اللباس المناسب؟ ماهي الأفعال التي تؤدي للحصـول علـى الزيـادة فـي الراتـب والترقيـات؟ ومكافـآت أخـرى، وأمـور أخـرى مماثلة(العطية، ٢٠٠٣ : ٣٣٤)
٢. أخلاقيات المنظمـة:أنَّ الكثير من قيم المنظمـة وأخلاقياتها تستمد من شخصية ومعتقدات المؤسس أو الإدارة العليا وهذه القيم تتشكل وفقاً لما هم عليه وبمرور الزمن تقوم المنظمات بتطوير ثقافتها وقيمها عن قصد ودراية من أجل ضبط

سلوك أعضائها وأخلاقياتهم والتي تعبر عن مدى تعامل المنظمة داخلياً وخارجياً .

٣. حقوق الملكية: تعكس قيم المنظمة أخلاقيات العاملين فيها وذلك لان هذه القيم تُعد حقوق الملكية التي تعطيها المنظمة للأفراد حيث تحدد هذه الحقوق مسؤولية الأفراد والأعضاء المالكين للمنظمة وتتسبب في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة.

٤. الهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها) وان موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة،وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من المراقبة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد(حريم:٢٠٠٤، ٥١)، ويُعد الهيكل التنظيمي بمثابة النظام الرسمي للمهام والسلطات التي تؤسسها المنظمة للسيطرة على أنشطتها لذلك فأن اختلاف الهيكل التنظيمي بين المنظمات ينتج عنه ثقافة تنظيمية مختلفة لأن المدراء يحتاجون لنوع معين من الهيكل التنظيمي يصمم على ضوء الثقافة التنظيمية التي تحتاجها المنظمة(Jones:2004,205-216)، وفكرة تشكيل الثقافة تتجسد من خلال الوعي بآلية نشوئها وعليه فأن خطوات تشكيلها وممارسات الإدارة العليا في بناء الثقافة التنظيمية تكون كالآتي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد على أن يكون ولائهم للمنظمة وقادرين على التكيف مع ثقافة المنظمة لتصبح جزءًا من ثقافتهم أوجل ثقافتهم واهتمامه.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافات والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافآت والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة(إلياس سالم:٢٠٠٦، ٢٧)، والجدول رقم(٦) يوضح آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.


ثقافة المنظمة
تتكون
مجموعة من قيم ومفاهيم ورموز
يتم تشكيل تلك المفاهيم و القيم و المعايير و الرموز و صياغتها و تحديثها
لتكوين ثقافة المؤسسة بما يميزها عن غيرها من المؤسسات
تنعكس ثقافة المؤسسة
على منهج التفكير و أسلوب التصرف

جدول رقم(٦)

الفصل الثاني

إدارة التميّز تأريخها ،مفهومها ،متطلباتها ،دوافعها ،نماذجها ،دور الثقافة التنظيمية فيها ،تميّز مبادئ العمل الأمني وكيف تؤثر ثقافة العمل الأمني على مبادئه

المبحث الأول:

إدارة التميّز تأريخها ومفهومها:

نبذة تأريخية عن إدارة التميّز (الهلالي: ٢٠١١، ١٠):

أصبحت إدارة التميِّز تمثل القوة الدافعة للتحسين في كثير من المؤسسات على مستوى العالم نتيجة التطور الذي حدث في فكر الجودة، كما باتت تمثل المنهج الشامل الذي تبنته وطورته أربعة عشر شركة أوربية، واستطاعت من خلاله تطوير المفاهيم وتحويلها إلى شيء كان من شأنه تشجيع استدامة التميّز في أوربا وتشكيل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة" EFMQ " والتي تتضمن أهدافها"التحفيز ومساعدة الإدارة عند الضرورة في تبني مبادئ الجودة وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، وتحسين القدرة التنافسية لدى الصناعة في أوربا" وفي ضوء البحث والنظر في جوائز وأنظمة الجودة على مستوى العالم، مثل جائزة بالدرج في أمريكا، وجائزة ديمنج في اليابان، بدأت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة جائزة الجودة الأوربية عام ١٩٩١ ، وكان ذلك بمثابة البداية والوسيلة للتعرف على نماذج إدارية ناجحة داخل أوربا ومكافأة تميّزها وتشجيعها لكي تصبح مرجعية لقيادة الآخرين . وقد تم تدعيم الجائزة بمجموعة من المعايير لتقييم المؤسسات، ثم بناؤها في ضوء

المعايير المستخدمة في جائزة بالدرجBaldrige Award بالإضافة لمظاهر نتائج الأعمال وتأثيرها على المجتمع، وقد تم تطوير مشروع الجائزة والنموذج على امتداد عشر سنوات ليعكس التنوع في الاقتصاد والمؤسسات القائمة، وفي عام ١٩٩٥ تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح النموذج ليمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، وفي عام ١٩٩٦ تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتبعها في السنة نفسها جائزة للوحدات التنفيذية، وفي عام ١٩٩٩ تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، الذي تم استخدامه في مؤسسات التعليم العالي، وفي عام ٢٠٠٣ تم تجديد وتحديث النموذج.

والواقع أن الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميّز، لكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، والغالب أن ذلك يعود إلى أن إدارة تلك المنظمات لا تعي بشكل كامل معنى التميّز، وبما أن التميّز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميّز ليس حديث العهد، ويمكن إجمال التطور الذي طرأ على فكر ونماذج إدارة التميّز، على النحو التالي:

١. في عام ١٩٨٠ قدم كل من بيترز وواترمان نموذجاً"Mckinsey "الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميّز، وتم تقسيمها إلى :
   - العناصر الملموسة: تتكون من الأنظمة والهياكل والاستراتيجيات.
   - العناصر غير الملموسة: تتكون من النمط الثقافي السائد والموظفين والمهارات والقيم المشتركة.

٢. في عام ١٩٨٢ قام بيترز وواترمان بتطوير هذا النموذج ليؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة،فضلاً عن الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

٣. في عام ١٩٨٥ أكد أوستن وبيترز أن المنظمات المتميِّزة هي التي تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساس من خلال الاهتمام بالزبائن(وهم عامة الشعب بالمنظمة الأمنية)والإبداع والقيادة التي تنظر حولها.

٤. وفي عام ١٩٩٠ قامت شركة" Xerox " بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذجاً للتميّز من ستة معايير هي(إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال،التركيز على الزبون (وهم الشعب)، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

٥. بذلت جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard Park & Dahlgaard) في الفترة من عام١٩٩٩إلى ٢٠٠٣ أثمرت عن نموذج مبسط ومتكامل أطلق عليه" نموذج " 4 P" ويشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميّز التنظيمي من خلال بناء قيادة للشراكة وفرق العمل والبشر والعمليات والمنتجات والنموذج يركز على الموارد البشرية بشكل أساس حيث يؤكد أن التميّز يتحقق من خلال قيادة الموارد البشرية الداعمة للمشاركة، وفرق العمل، والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

٦. في عام ٢٠٠٤ طورت شركة تويوتا من قبل Likerd نموذجاً على غرار نموذج" 4P" يتكون من عدة معايير تشمل (الفلسفة،حل المشكلات، العمليات، البشر والشراكة).

٧. في عام ٢٠٠٦ ، قام كرام ستيفن بتطوير نموذج مكون من سبع محاور ذات علاقة بالإدارة المتميّزة أطلق عليه" نموذج بالتليفون المحمول، للإدارة المتميّزة ."

وقد شبه ستيفن الإدارة المتميِّزة في هذا النموذج بالتليفون المحمول، فهو يرى أن الإدارة لكي تكون متميّزة لابد أن تكون متوازنة مثل التليفون المحمول على أساس أننا إذا استبعدنا أي جزء من أجزاء التليفون سوف يؤدي إلى اختلال توازنه، وعلى نفس الشاكلة إذا استبعدنا أي محور من المحاور السبعة للإدارة المتميّزة في المنظمة سوف يختل توازن المنظمة ويحد من فعّالية العملية، وتتكون المحاور السبعة للإدارة المتميّزة كما يراها ستيفن من :

- إعداد فريق من القادة الفاعلين .
- بناء ثقافة تنظيمية فعّالة.
- التركيز الفعّال على العميل(وهم الشعب والمواطنين بالمنظمة الأمنية).
- المشكلات وتطوير المهارات.
- بناء فرق العمل ومساعدة الآخرين على العمل معا.
- التحسين المستمر وإدارة التغيير.
- الخطوات السبعة لقياس الأداء.

مدخل مفاهيمي لإدارة التميّز:

يُعد التطور والتغير من التحديات التي تسود بيئة الأعمال في العصر الحديث، مما دفع بالمنظمات في ظل هذه التغيرات والتحولات لتبني مفهوم يسمح لها بالتكيف مع محيطها التنافسي المتطور باستمرار، إذ تُعد إدارة التميِّز من المفاهيم الحديثة التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل العناصر والمقومات التي تسمح ببناء المنظمة على أسس التفوق والتميِّز مما يكفل لها تحقيق الترابط والتكامل بين كافة عناصرها ومكوناتها الذاتية(الداخلية)،فامتلاك مقومات إدارة التميّز وتفعيلها هو السبيل الوحيد الذي يساعد المنظمات على التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي يضمن لها البقاء

والتميّز والارتقاء في ظل هذه البيئة المستمرة التغير والتطور، ويشير مصطلح التميّز في اللغة إلى الأصل ميّز، ويقال تميّز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا وقوة التميِّز، قوة الحكم الفاصل والميّز الرفعة(مجمع اللغة العربية: ١٩٨٥، ٩٢٩)، وقاموسMacmillan يعرف التميِّز بأنه الجودة للتفرد أوالامتياز، أما صفة التميِّز وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أوذا جودة عالية جداً(Macmillan English Dictionary:2007, 508)، أما مفهوم التميِّز أو ما يسمى "Excellence " تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم"Aristeia " وتعني ترجمتها إلى الأنكليزية"Best, Braver, Mightter " أي "أفضل" الأحوال، شجاعة"، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول ويعني تدفق الضوء أو الخير، (AR) والثانيIston والتي تعني الاستقرار والتوافق(Anninos:2007,309)، وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة نجد أن "إدارة التميّز" تعني عند السلمي"القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة(السلمي:٢٠٠٧، ٤)، وتعرف إدارة التميّز في النموذج الأوربي للإدارة الذي قدم في عام ٢٠٠٣ بأنها "الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج ترتكز على مجموعة من المعايير(التركيز على النتائج،تطور وتفاعل الأفراد،القيادات وثبات الهدف، تطوير الشراكات، الإدارة بالعمليات والحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، التعلم والإبداع والتحسين المستمر)(الهلالي:٢٠١١، ٧)، والتميِّز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أوغير الحكومية، تقدم خدمة أوتصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات كافة الأطراف، سواءً من أصحاب المصلحة أوالمجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين

المستمر(حسن:٢٠١٠، ٣٩)، والتميِّز مفهوم إداري حديث متكامل وشامل ويعني الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد مقارنة بالآخرين أو أن تبلغه المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، ومن هنا جاء مفهوم إدارة التميِّز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر بناء المنظمات الحديثة ومقوماتها على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتكامل والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية (الكامنة) والتفوق بذلك في تحقيق الأهداف مهما كانت مستوياتها والمنافع لأصحاب المصلحة من مؤسسين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها(همشيري:٢٠١٣، ١٠٩)، ويعرفه زايد بأنه "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة للمنظمة"(زايد:٢٠٠٥، ٦)،وتشتمل إدارة التميِّز على بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما كالآتي(قبطان:٢٠١٠، ٣):

البعد الأول: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميّز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقة لكي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

البعد الثاني: إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المنظمة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة)بمنطق التعلم.والبعدان متكاملان ويُعدان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ، وتعرف إدرة التميّز على أنها"الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميّز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"(بن عبود:٢٠٠٩، ٥٠) ومن التعريف نستنتج أن التميّز ما هو إلا محصلة للجهود التي تبذلها منظمة ما من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة، كما تُعرف أيضاً إدارة التميّز بأنها "أكبر من أن تكون مجموعة استراتيجيات وخطط فقط،

فهي عقيدة أو أيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عنها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الإيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تثمين مقومات النجاح والتفوق"(قبطان:٢٠١٠، ٤) فهذا التعريف اعتبر إدارة التميّز على أنها عقيدة أو أيديولوجية تسير عليها المنظمة، وكما يقول Eskild بأن التميّز هو"الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل"(المجال:٢٠٠٩، ١٤٦)، وركز Eskild في تعريفه لإدارة التميّز على سعي المنظمة لتحقيق رضا كل الأطراف وبالتالي استمرار المنظمة ونجاحها لفترات طويلة.

وتعني إدارة التميّز بشكل رئيس سعي الإدارة لجعل منظمتها متميّزة، " فإدارة التميّز " هي عمليات توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة(المعاني وآخرون:٢٠١٠، ٣٠٦)، وبذلك سيكون هذا التعريف قد حصر إدارة التميّز بشكل رئيس في سعي الإدارة لجعل المنظمة متميّزة، وذهب درويش إلى أن تطبيق المنظمة للتميّز يعني الانتقال بالمنظمة إلى الأداء الرفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه الأهداف المهنية للعمل(الأمني) كماً ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العاملين مع تدفق المعلومات بين جميع وحداتها(درويش:٢٠٠٨، ٢).

وقد يعني التميِّز بالمنظمة الأمنية هو العمل الأمني الذي يحقق رضا الشعب ويؤمن أمنهم وسلامتهم وتعاونهم فضلاً عن رضا العاملين في المنظمة الأمنية

والاستمرار في النجاح والتحسين المستمر مع ضمان علاقات عمل جيدة والتنسيق مع الأجهزة الأمنية المتواجدة في القاطع الاستخباري.

وقدم السلمي مفهوماً لإدارة التميّز وهو كالآتي(أبو النصر:٢٠١٢، ٧٨):

١. لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في الصراعات التنافسية الشديدة ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
٢. تحقيق مستوى التميّز المنشود حيث تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل بها إلى أفضل الطرائق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.
٣. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى "إدارة التميّز" ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني وجود بعضها عن غياب البعض الآخر فالنظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس "إدارة التميّز".
٤. الغرض من تحقيق "إدارة التميّز" هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة(وهم الشعب) وتنمية علاقتهم وارتباطهم بها.

الإطار الفكري لإدارة التميّز(السلمي:٢٠٠٢، إدارة التميّز، ٢١):

١. تقويم المنظمات من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، فالخطوة الأولى في بناء منظمة تحقق فيها "إدارة التميّز" ينبغي أن يكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه بكافة نشاطات المنظمة.
٢. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة

المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات قيمها وتستمد المنظمات مدخلاتها من المناخ المحيط، كما تُصدر إليه مخرجاتها وتلتزم عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها في المنظمة،فالترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة ومناخها هو دعامة وركيزة لبناء منظمة تحقق "إدارة التميز".

٣. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها بالمناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، فالقيادة الإدارية الاستراتيجية المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات "إدارة التميّز".

٤. تتبلور مسؤوليات "إدارة التميّز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أوباتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية" التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعّال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق "إدارة التميّز".

٥. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للخدمات التي تقدمها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات بالمنظمة"فإدارة التميّز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل(الشعب) والعاملين بالمنظمة، وهذه جودة رئيسية في إدارة المنظمة.

٦. إنَّ الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم

الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف لزيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لإن "إدارة التميّز" هي في الأساس إدارة متميّزة للموارد البشرية.

٧. تسعى "إدارة التميّز" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب الإدارة العليا يريدون تحقيق أهداف تعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد جميع المدخلات في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في تحقيق النتائج والعملاء(الشعب) للحصول على أفضل خدمات وجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم(ويقصد بهم بالعمل الأمني الجهات ذات العلاقة والمصادر) من أطراف المجتمع مصالح على إدارة التميّز أن تحافظ عليها.

٨. تعمل "إدارة التميّز" على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميّز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

خصائص إدارة التميّز:

تتصف "إدارة التميّز" بالسمات الرئيسية التالية(Excellence Management:2012):

١. التحسين والتطوير المستمر الأمر الذي يضع المنظمة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.

٢. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي

تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى وتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.

٣. بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

٤. الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

٥. يمثل العميل(رضا الشعب وتحقيق الأمن والآمان في المنظمة الأمنية) نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميّز الإدارة.

٦. تنسجم مفاهيم "إدارة التميّز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.

٧. التقويم الذاتي حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والاستفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.

٨. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة

بكفاءة أعلى وتكلفة أقل ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

٩. الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميّزة التي تميّز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

ويذكر إبراهيم الفقي"أن مفاتيح التميّز في القيادة تشمل على الآتي:

١. القدرة على اتخاذ القرار.
٢. تحفيز القوة الدافعة للتميّز البشري.
٣. القدرة على إحداث التغيير، والبعد عن التوتر وأسبابه.
٤. الاتصال الناجح.
٥. أهمية تحديد الهدف .
٦. أهمية إدارة الوقت وطرائق إدارته.
٧. القيادة وتحقيق السلطة.
٨. بناء الفريق.
٩. تفويض السلطة.
١٠. الاجتماعات وأسباب نجاحها وفشلها.
١١. التوظيف واكتشاف المواهب المتميّزة (الفقي:١٩٩٦، ٢١-٢٢).

ويرى جوردون أن المدير المتميّز يجب أن تتوافر فيه عشرة خصائص متميّزة هي كالآتي(JanGordon:2002):

١. الابتكارية: ويقصد بها الشرارة التي تدفع إلى الأمام وتثير انتباه الناس، كما أنها العنصر الذي يجتذب المكونات المختلفة في كل متماسك ويضيف شكلاً مختلفاً للعملية.

٢. البناء:حيث أن الإطار والهيكل الذي نعمل فيه دائماً يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة والمدير المتميّز هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يصطدم أو يؤثر على العملية أو المشروع وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعّال في إطار المقاييس الموجودة.

٣. البديهية: والبديهة هي القدرة على المعرفة دون استخدام عمليات منطقية، فهي تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي، فالناس بالبصيرة المتعمقة غالباً ما يحسون بما يشعر به ويفكر فيه الآخرون وفي ضوء ذلك يستجيبون من خلال فهمهم المتعمق. وفي هذا الإطار يمكن القول إن المدير كلما كان قوي البديهة، كان مديراً متميّزاً.

٤. المعرفة: وجود قاعدة معرفية كاملة يمثل ضرورة يجب غرسها ودمجها في المؤسسات حتى تتمتع بالشفافية وتركز على العاملين وما يحتاجون إلى تعلمه، بدلاً من التركيز على قواعد المعرفة ذاتها، وفي هذا الإطار يكون المدير المتميّز هو الذي يوظف قواعد المعرفة دون أن يضطر إلى جذب الاهتمام نحوها.

٥. الالتزام: ويقصد به التزام المدير بنجاح المشروع وكل أعضاء الفريق، فضلاً عن امتلاكه لرؤية تجمع كل هؤلاء الأعضاء والتحرك دون الابتعاد عنها حتى الوصول إلى النتيجة النهائية حيث أن التزام المدير هو الذي يدفع الفريق للمضي قدماً إذا حدثت بعض المعوقات.

٦. المشاعر الإنسانية: إن العاملين يقدرون القادة الذين يتميّزون بالمشاعر الإنسانية والذين يحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني، ولا يتخفون وراء سلطاتهم.

٧. المرونة والبراعة: إن المرونة والبراعة تُعد من الصفات المهمة التي يكمن خلفهما القدرة على المبادرة، وعدم التقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور، والبراعة تتضمن الانفتاح الذي يسمح للقائد بسرعة إحداث تغيير طفيف عند الحاجة، وباختصار يمكن القول بأن المرونة والبراعة هما طريق الاستجابة السريعة.

٨. روح المرح: المدير المتميّز ليس هو الشخص الذي يحقق النتائج العظيمة فقط، لكنه أيضا ذلك الشخص الذي يتمتع بروح المرح أثناء إنجاز تلك النتائج، فالمرح لا يعيق تحقيق النتائج، بل يساعد على تشجيع الفريق للمضي قدماً، كما أنه يكمل جدية المهمة التي يتم إنجازها وعزيمة الفريق كذلك، مما يسهم في الوصول إلى نتائج والتزام قوي من الفريق.

٩. النظام والتركيز: النظام هو القدرة على اختيار ما يهتم به الفرد ويعيش عليه، وهو مثل التمكن الذاتي قد يكون مبهجاً، جرب القدرة على العيش بعزيمة دوماً لتكتشف أن لذلك أثراً بالغ الأهمية للقيادة.

١٠. صور كبيرة وأفعال صغيرة: المدير المتميز يرى الصورة الكبيرة ملازمة لإدارة التفاصيل، فالأفعال الصغيرة تؤدي إلى الصورة الكبيرة؛ والمدير المتميّز هو ذلك الشخص الذي يتميّز في عمل الشيئين: التفكير بشكل موسوعي مع الاهتمام بالتفاصيل.

الفصل الثاني

المبحث الثاني:

متطلبات ودوافع ونماذج إدارة التميِّز

متطلبات إدارة التميِّز:

إن إدارة التميِّز كفلسفة إدارية حديثة تمكن المنظمات المعاصرة من التعامل مع التحديات والتغيرات السريعة التي تواجهها، فضلاً عن دراسة الواقع من أجل النهوض به نحو الأحسن ومعرفة نقاط القوة وتفعيلها ونقاط الضعف وتفاديها ومحاولة الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، وعليه لابد من التميّز الشامل في كل عناصر المنظمة حتى تستطيع أن تواجه وتنافس وتواكب ما يجري من تغيرات ومن أجل الوصول إلى مراتب التميّز فهو ليس أمراً سهلاً بل هو عمل شاق ومستمر على كافة الأصعدة لتأمين المقومات الموضوعية للتميّز والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار، وبظهور منظمات عالمية كالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ،منظمة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة ديمنج للجودة في اليابان ، ساهمت في تفعيل إدارة التميّز وتمكين المنظمات من الوصول إلى مستوى التميّز المنشود باستيفائها الشروط والمقومات التي تمكن المنظمات من تحقيق التميّز ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميِّز.

المطلب الثاني: دوافع إدارة التميِّز.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميّز.

المتطلبات الرئيسية لأدارة التميّز(السلمي:٢٠٠٢، ٢٦):

لتحقيق "إدارة التميّز" يتطلب توافر المقومات التالية:

١. بناء ستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة: والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات التي تبرع في توفيرها وتتميّز بها عن المنافسين.
- الأهداف الاستراتيجية: التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين لمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتأكيد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميِّز".

دوافع إدارة التميِّز وأسبابها(ليندا فليسي:٢٠١٢، ٧٣):

ان المنظمات التي تعتنق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميِّز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة للتميِّز كما يلي:

1. معدلات تغير سريعة.
2. منافسة بلا حدود.
3. حفظ المكان والمكانة.
4. تنامي الشعور بالجودة.

٥. تكنولوجيا المعلومات.

معدلات التغير السريع والثابت:

يُعد التغير نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه،فلا شك أن ظروف البيئة التي تتعامل معها المنظمات في عصرنا الحديث، تتميّز بدرجة عالية من التغيير،والسبب الرئيسي لحدوث هذا الأخير هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتُعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها، وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساس للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن البيئة الخارجية، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال(الشعب بالمنظمة الأمنية) هي المستهلك الأساس لمنتجات وخدمات المنظمة.

المنافسة بلا حدود:

عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات قصيرة، ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأهداف المراد الوصول لها، وقد مثلت حماية الأهداف ميّزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر "الاقتصاد المفتوح " وظهرت خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر وكان من الطبيعي أن تطفو خلال تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة ، فما نشاهده الآن هو تنافس بلاد حدود.

حفظ المكان والمكانة(زايد:٢٠٠٥، ١١):

يساعد تميّز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، أما "المكان" فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، ونقطة الانطلاق الأساسية لتميّز الأداء التنظيمي ،ولابد أن تبدأ من داخل المنظمة، ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد أن التميّز ليس هو تميّز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية. ومن أهم الأركان التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصدر أساس للتميّز ما يلي:

١. القوى البشرية .
٢. الثقافة التنظيمية.
٣. الهيكل التنظيمي .
٤. القيادات التنظيمية.

وعلى الجانب الآخر فإن "المكانة" تعكس الموقع التنافسي المتميّز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال، وللتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن المنظمة بين أدائها وأداء المنظمة المنافسة لها وبغض النظر عن نوع المنظمة ونشاطها، فإن المنظمة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميّزة التنافسية المنشودة.

تنامي الشعور بالجودة:

تُعد الجودة الشاملة أساس لإدارة التميّز وهناك العديد من الأدبيات والدراسات التي تطرقت للعلاقة بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إدارة التميّز، فهناك دراسات أوضحت أن المفهومين مترادفين، ودراسات أخرى أوضحت أن إدارة التميّز هي من النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ودراسات أخرى أوضحت أن

ثمة قصور في تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية وأن المؤسسات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية لتحقيق التميّز. كما أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج فترات زمنية تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج حيث أن التطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع. وبناء على ما سبق فإن العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميّز تتمثل في كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميّز(سهمود:٢٠١٣، ١٤)، فالتميّز غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي،وهو مفهوم نسبي من وجهين:

١. أنه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان.
٢. أن دلالته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين؛ ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميّز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تُعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعة من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمنظمة أما التميّز فهو شأن خارجي لها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تُعد مدخل رئيس للتميّز(حجاج:٢٠٠٧، ١١)، لذلك تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميّز عن المنظمات المنافسة، على أن التميّز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميّز في مؤخرة قائمة أولوياتها ويؤكد هذه الحقيقة كل من Wheelen and Hunger بقوليهما "إن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري" (بلهادي:٢٠٠٧، ١١٩).

تكنولوجيا المعلومات:

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها "تلك الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التـي يمكـن أن يسـتخدمها الإنسـان ويمكـن أن يسـتخدمها مسـتقبلاً فـي الحصـول علـى المعلومـات الصـوتية والمصـورة، والرقميـة، وكـذلك معالجـة تلـك المعلومـات مـن حيـث تسجيلها ،تنظيمها ، ترتيبها ،تخزينها ،حيازتها ، استرجاعها ، عرضها ، استنساخها، بثها وتوصـيلها فـي الوقـت المناسـب لطالبيهـا، وتشـمل علـى تكنولوجيـا التخـزين والاسـترجاع وتكنولوجيا الاتصالات(الجاسم:٢٠٠٥، ٤٩)، وإن مقدار التأثير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظراً لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تـأثيره الحـالي أو المتوقـع. فمـن منـا ينكـر أن الـنظم الألكترونيـة والرقميـة غيـرت العديد مـن المفـاهيم الإداريـة التـي كانـت سـائدة مـن قبـل، فالمنظمـة التـي لا تسـتطيع أن تعظـم الاسـتفادة مـن مزايـا تكنولوجيـا المعلومـات سـوف تصـبح فـي خطـر دائم(لينـدة فليسي:٢٠١٢، ٧٥).

نماذج إدارة التميّز(سهمود:٢٠١٣، ١٦):

إنَّ زيادة التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي، والضغوط وقوى التغيير المؤثرة في المؤسسات والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل، العوامل الاقتصـادية ،السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والقوى الداخلية مثل، تغير أهداف المؤسسة، والقيم، ،الاتجاهـات، المنـاخ التنظيمـي، الأفـراد وأسـاليب العمـل، تزايـد حاجـات المجتمـع ،نـدرة المـوارد ،التحـولات الاقتصـادية والرغبـة فـي مواكبـة التطـورات المتلاحقـة فـي جميـع المجـالات، ولتعزيـز قـدرة المؤسسـات علـى تطبيـق المفـاهيم الإداريـة الحديثـة ظهـرت منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها

نحو تفعيل إدارة التميِّز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميِّز وفيما يلي عرض لأبرز نماذج الجودة والتميِّز المعتمدة عالمياً:

النموذج الأوروبي لإدارة التميِّز:

يمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة الشاملة. ويقوم النموذج على فكرة مهمة مرتبطة بشكل واضح بإدارة الجودة الشاملة والذي يشبه إلى حد كبير عجلة ديمنج في مبادئه وهو مبدأ يتكون من العناصر التالية :

١. النتائج:ويتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها في هذه المرحلة.
٢. المقاربة: ويتم فيها تحديد المقاربات التي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المرحلة الأولى.
٣. النشر :وضع المقاربات في أطر محددة وبناء نظام.
٤. التقويم والتعديل:ويتم مراقبة وتقويم المخرجات بالأهداف والقيام بالتحسين إذا ما تطلب الأمر ذلك(مزغيش:٢٠١٢، ١٢١).

ويُعد النموذج الأوربي The European excellence model من أبرز نماذج "إدارة التميّز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساس من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام ١٩٨٨ ، ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميّز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير

العمليات المختلفة بالمنظمة(سهمود:٢٠١٣، ٢٦) ، ويُعَرف النموذج الأوروبي التميِّز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميِّز" إذا التزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

١. الوصول إلى النتائج المتوازنة: بين أهداف المدى القصير وأهداف المدى الطويل لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع.
٢. تقديم قيمة مضافة للزبون: وجوب التركيز على العملاء بتقديم قيمة مضافة تستجيب لحاجاتهم وتطلعاتهم عن طريق دراسة سلوكهم وتوقع رغباتهم المستقبلية، حيث أن الزبون هو في النهاية من يحكم على الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات. من هنا يجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة.
٣. القيادة بالرؤية الواضحة والعمل المنسق والتشارك: لأن القائد في المؤسسة الناجحة يُعد الملهم الأول لجميع المبادئ من خلال بناء وغرس الأفكار في الأفراد لتحقيق الظروف المناسبة وتميِّز أداء عناصر المنظمة بحسب فاعلية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.
٤. الإدارة بالعمليات: ستمنح المنظمة صورة دقيقة تمكنها من تحديد الانحرافات بشكل أحسن وبالتالي معرفة أسبابها والتخلص منها بشكل أسرع، حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفاعلية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

٥. النجاح من خلال الأفراد: إن المؤسسة الناجحة تمكن مستخدميها من المشاركة وإبداء نصائحهم حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية، وخبراتهم بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، وتؤكد دائماً على التوازن بين أهداف المؤسسة ومصالح مستخدميها لتنطلق طاقاتهم باعتبار أن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقولهم وأفكارهم هي رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية.
٦. إنعاش التطوير والابتكار: ويتم من خلال البحث المنظم والمستمر والاستفادة من خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفاعلية.
٧. بناء الشراكة: تُعد الشراكة من أهم مصادر القيمة المضافة فالعمل مع الزبائن والموردين والهياكل التعليمية والمنظمات غير الحكومية سيقدم رؤية شاملة للمؤسسة حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات الوثيقة والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل في "جميع المنظمات سواءً أكانت تقدم خدمة أمنية أم غير ذلك".
٨. تحمل المسؤولية لأجل مستقبل دائم: إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع يُعد قاعدة نجاح لابد من التأكيد عليها(مزغيش:٢٠١٢، ١٢١).

ويمكن تطبيق النموذج الأوربي لتميّز المنظمة الأمنية من خلال العمل مع الناس واحترامهم بالتركيز على مطالبهم وحاجاتهم والسعي لتأمين سلامتهم وهذا بدوره سيشجع العمل التشاركي مابين رجل الأمن وعامة الناس وبذلك ستكون هناك رؤية

واضحة لرجل الأمن عن القاطع الاستخباري فضلاً عن تأكيد الإدارة العليا على العمليات عند التنفيذ وملاحظة الانحرافات وتصحيحها بالاستفادة من الخبرات والمعلومات الموجودة بالمنظمة الأمنية والتي تكون معرضة للتطوير والتحسين المستمر.

النموذج الأمريكي لجائزة بالدريجBaldrige :

وهي جائزة أنشأها الكونجرس الأمريكي سنة ١٩٨٧م لزيادة الوعي بجودة الإدارة ولمكافأة الشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة، ويمكن منح جائزتين سنوياً في كل فئة من الفئات الثلاثة للجائزة،وتحمل الجائزة اسم مالكوم بالدريج وزير التجارة الأسبق الذي كان من كبار المدافعين عن إدارة الجودة(باشيوة وآخرون،٢٠١٣، ٨٠).

المفاهيم والقيم المحورية للنموذج: يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تُعبر عن قيم التميِّز والفاعلية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي كما يلي(السلمي:٢٠٠٢، ٤٤):

١. الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
٢. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفعّال في تحقيق تميِّز الأداء.
٣. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
٤. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعّال وما تمثله من قدرات فكرية ومهارات تُعد الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
٥. أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
٦. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

٧. تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتهما المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.

٨. تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

٩. أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها.

١٠. إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤولياتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدماتها ومساهمتها في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

ويمكن تطبيق النموذج الأمريكي لتميّز المنظمة الأمنية عن طريق الاهتمام بالجودة الشاملة ومن قبل القيادة العليا التي تستند معاييرها إلى حاجات ورغبات الناس لأنهم العنصر البشري الفعّال في المنظمة سواءً أكانوا عامة الناس أم العاملين بالمنظمة الأمنية لأنهم مصدر المعلومة الأمنية فضلاً عن تنمية العلاقات مع بقية الأجهزة الأمنية وغير الأمنية الموجودة بالقاطع الاستخباري.

النموذج الياباني لإدارة التميّز(ليندة فليسي:٢٠١٢، ٧٨):

إرتبط اسم وليام ديمنج بحركة الجودة في اليابان ويُعد أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق "ديمنج" من شعاره المشهور"العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام" ويشمل نموذج ديمنج على أربعة عشر مبدءاً، تشكل بمجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذجاً خاصاً بها،ونشأ هذا النموذج عام ١٩٥٠م.

وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

١. تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.

٢. تبني سياسة تطوير وتحسين تثير التحدي والتنافس.

٣. تبني هدف الرقابة لكشف الخطأ ومحاسبة المسؤول وإحالته إلى رقابة وقائية.

٤. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين(وهم المصادر في الأجهزة الأمنية).

٥. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.

٦. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم فقط.

٧. تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا مدرب ومكافح ومطور.

٨. الابتعاد عن فكرة سياسة الغاية تبرر الوسيلة (الوصول للهدف بأي وسيلة).

٩. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.

١٠. السعي لحل جميع الصراعات بين العاملين، وإحلال التعاون بينهم.

١١. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين.

١٢. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان وإبعاد شبح الخوف عنهم.

١٣. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة.

والنموذج الياباني يضيف تميّز للمنظمة الأمنية فضلاً لماسبق شرحه في النماذج السابقة تبني مبدأ الرقابة والمحاسبة على الخطأ وليس فقط تصحيح الانحرافات ويذهب بالتقييم لتقييم النوع والكم ولاينظر إلى الكفايات البشرية عند التقويم

بقدر ماينظر إلى الكفايات المعلوماتية والخبرات الموجودة لدى العنصر البشري فضلاً عن الابتعاد عن سياسة الغاية تبرر الوسيلة وتوفير الأمن والأمان سواءً كان للأفراد العاملين بالمنظمة الأمنية أم عامة الشعب.

ومن مما ذكر أعلاه نرى أن التميِّز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه كرسالة أساس لها باعتباره مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، وإدارة التميّز هي التي تجعل المنظمة متميّزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، ولإدارة التميّز متطلبات رئيسية تتمثل في التوجهات الإدارية للمنظمة التي تسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميّز والتفوق، وبما أن المنظمات التي تعتمد فكراً إدارياً جامداً لا تجد مكاناً تنافسياً مرموقاً لها كان لزاماً عليها، أن تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميّز، وبظهور تنظيمات إقليمية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميّز والتي برزت بعدة نماذج، ولكن قمنا بدراسة ثلاثة نماذج فقط (النموذج الأوروبي للتميّز، النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج والنموذج الياباني لإدارة التميّز) وهذا لما تمثله الجهات المعنية بهذه النماذج من قوة اقتصادية في العالم(السامرائي:٢٠١٢، ٦٦).

الفصل الثاني

المبحث الثالث:

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التميّز:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة جملة من التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال، ومع تنامي المنافسة في كافة المجالات، وظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه على التنافس من خلال التميّز، فرضَ على المنظمات ضرورة مواكبة تلك التغيرات والتعامل معها لتتمكن من البقاء والاستمرار حيث أنه لامكان في مجال العمل وتقديم الخدمات سوى للمنظمات المتميّزة، ولعل أهم ما يميّز منظمة عن باقي المنظمات الأخرى هو امتلاكها لثقافة قوية تثمن التفوق والتميّز، حيث أن الثقافة التنظيمية تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أوفشلها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى:

أولاً: دور الالتزام واحترام الوقت في إدارة التميّز.

ثانياً: دور العمل الجماعي في إدارة التميِّز.

ثالثاً: دور الإبداع والابتكار في إدارة التميِّز.

دور الالتزام واحترام الوقت في إدارة التميِّز

يختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. ويُعد سلوك العامل تجاه الوقت سلوكاً مكتسباً من البيئة المحيطة، ومن القيم التنظيمية التي تكونت لديهم عن مفهوم إدارة الوقت وقيمته وأهميته، فالوقت مورداً نادراً يختلف عن

الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أوتخزينه، أوإحلاله، أوشراؤه، أوتوفيره، أومضاعفته، ولذلك يفترض أن يُستغل بشكل فعّال، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة (سلامة، ١٩٨٨، ١)، ومن هنا فأن دراسة إدارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أوتعديله أوتطويره بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعّال وتقليل الوقت الضائع هدراً دون أي فائدة أوإنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد (فرح، ٢٠٠٨، ١٦). لذا فقد تم اعتماد بُعد فاعلية إدارة الوقت لقياس إدارة الوقت بشكل عام، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها، وهذا البعد مستمد من التعاريف في "إدارة الوقت" وهي "استعمال لغة عمل رسمي استعمالاً فاعلاً لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل الرسمي والتي يجب إنجازها في أثناء ساعات الدوام الرسمي" (هلال:٢٠٠٤)، وبعض التعاريف ذهبت إلى أن إدارة الوقت هي "الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غايةٍ ما" (فرح:٢٠٠٨، ١٧)، كما عرفها آخر"الاستخدام الفعّال للمصادر المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق المصالح والأهداف الشخصية"(Ferner:1995)،وعرفها آخر "هي فن ترشيد استخدام وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" (الطراونة، واللوزي:١٩٩٦، ٨)، وقال آخر بأنها" تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" (عبد الله، ٢٠٠٦، ٥٦)، ومنهم من عبر عنها بأنها"عبارة عن تطبيق منظم لاستراتيجيات عامة تتطلب مجهود أقل لتحقيق الكفاءة في أداء الأعمال،والفاعلية في استخدام الوقت، من خلال التركيز على الأنشطة المختارة(Blair:2006)، وعبر عنه أيضاً" بأنه وحدة قياس بالساعة وأجزائها وأنه يسير على خط مستقيم"(John Adair and Melanie Allen: 2004,P5).

إن تفكير الأفراد ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة التنظيمية القوية، وعند ذلك سيشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم وذلك في إطار تقوية الالتزام برسالة المنظمة (شريفي:٢٠١٢، ٨)،فالثقافة التنظيمية تعمل على جعل الأفراد مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة، ويُعد الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، فضلاً عن كون الثقافة التنظيمية بمثابة إطاراً مرجعياً للعاملين ويستعان به لإعطاء معاني واضحة وفعّالة لنشاط المنظمة، ويَعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بالمنظمة، خاصة إذا كانت تؤكد قيم معينة مثل الابتكار، التميّز، الريادة، والتغلب على المنافسين (الشرفا:٢٠٠٨، ٣١) ، وعليه نجد أن موضوع الوقت من المواضيع الهامة في مجالات الإدارة المختلفة فالوقت الفعّال نصف الإدارة ولابد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فاعل في المستقبل، وقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم النجاح الإداري وفاعلية إدارته ويؤكد بيتر دراكر ذلك بقوله " وأن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر"(أبو زيادة: ٢٠١٢، ١١).

والوقت من السلع الفريدة التي أُعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن والموقع، وهو يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على وجه الأرض قادر على إنجاز أعماله في الوقت الذي يريده، ولأننا لا نملك أبداً أن نخلق وقتاً أكثر مما أتيح لنا فعلينا حُسن استغلاله والمحافظة عليه، ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة والإدارة المثمرة والمفيدة، ويُعد التنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة من العناصر الهامة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته.

وينقسم الوقت إلى ثلاثة أقسام:

١. الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز وتوجيهه. ثم وضع الحلول المنطقية والموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات.
٢. الوقت التحضيري: ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل وتتضمن جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.
٣. الوقت الإنتاجي: وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل الذي حضر له.(حمودة: ٢٠٠٣، ١٦).

في حين يرى كل من القرني والعقيد من أن الوقت ينقسم عموماً إلى قسمين:

١. الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن هذه الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أوالدراسة أوحياة الإنسان الخاصة، ويتفاوت الأفراد في القدرة على استغلاله.
٢. الوقت غير القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أوإدارته أوالاستفادة منه في غير ما خصص له، ومن ذلك الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً(القرني :١٩٩٦، ١٥)، (القعيد: ٢٠٠٠، ١١٠)، وللوقت أياً كان نوعه خصائص يتميز بها فهو سريع الانقضاء، وأن ما مضى منه لا يعود ولا يعوض، وأنه أنفس ما يملك الإنسان لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج(القرضاوي:١٩٩١، ١٠ – ٨).

ويعد عامل الزمن مهم جداً في المنظمة الأمنية لأن وصول المعلومة الأمنية إلى متخذي القرارا في الوقت الملاءم سيؤدي إلى اتخاذ القرارا المناسبة في الوقت المناسب لذا فالعمل الأمني الناجح يؤكد على أيصال المعلومة في الوقت المناسب لأنها من ضروريات النجاح.

التعامل مع مضيعات الوقت:

كثيراً ما يضيع الأفراد أوقاتهم في أمور ضعيفة الأهمية، ومن الأشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت(الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، الزيارات الودية، عدم اكتمال المعلومات، الاعتماد على الذاكرة وتأجيل إنجاز الأعمال(القبيس:٢٠٠٦، ٨٧)

وقد يضيع الوقت بسبب عوامل عدة نوجزها بما يلي:

١. عدم التخطيط: يُعد عدم التخطيط مصدراً من مصادر ضياع الوقت وذلك بسبب:

- غياب الأهداف وعدم وضوحها.
- عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط.
- عدم وضع برامج جادة للعمل.
- سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة.(Patrick Forsyth: 2007, P12).

٢. الرقابة: تسبب الرقابة المفروضة على العمال ضياع الوقت والجهد والمال في حالات عدة منها:

- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنظمة والذي يرى بأن الرقابة غاية في حد ذاتها، فتصبح سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تجعلهم يشعرون بالخوف والتردد.
- زيادة الإجراءات الرقابية المفروضة يؤدي إلى تعطيل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت(القبيس: ٢٠٠٦، ١١٣).

المطلب الثاني: دور العمل الجماعي في إدارة التميّز:

لقد أولت المنظمات على اختلاف أنواعها في الآونة الأخيرة جل اهتمامها حول مسألة تشكيل فرق العمل وانتقاء أفرادها بدقة وذلك لتقوية شعور الأفراد بالانتماء إلى المنظمة التي يعملون بها، وتحقيق التماسك الاجتماعي بينهم، ولتنمية تفكيرهم الإبداعي وقدراتهم على طرح الأفكار وتبادلها، وترسيخ إحساسهم المشترك بالمسوؤلية والاتقان، والتميِّز، إضافة إلى أن تشكيل فرق العمل يقود إلى تنمية وتطوير مهارات العاملين ومعارفهم في مجالات عدة، وفريق العمل هو جماعة تتميّز بالاداء المتميّز ويتفاعل أعضائها ويشتركون في إنجاز الأهداف، وينظر إلى فريق العمل على أنه عملية تهدف إلى توحيد جماعات العمل وزيادة تماسكها بهدف أداء مهامها بفاعلية أكبر لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، على أن يشترك أعضاء الفريق الواحد في الصفات والخصائص لتقديم إنجازات متميّزة في مناخ يتميّز بالدفء والانسجام والتعاطف(الحريري:٢٠١٢، ١٣١)، فالعمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح الجودة الشاملة" والجودة الشاملة أساس لإدارة التميز" من منطلق أن فرق العمل الجماعي تُعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالمنظمة، والسبب في ذلك ناتج عن أنك مهما كنت كبيراً ومتمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلاً عن العمل (طايل:٢٠١٣،

٩٢)، فالمنظمات التي تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، ترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة والقدرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من حيث الاندماج والاستجابة، وهذا ما يساعد المنظمة على غرس أُسس العملية الإبداعية وبالتالي تحقيق النجاح والتميِّز(عيشوش:٢٠١١، ١٧)، وعليه فإن استخدام عقلين بدلاً من عقل واحد يُعد وسيلة جيدة للتقليل من التحيز في الرأي أوالمحدودية في الفكر فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله بالذات في العمل الأمني من أجل الوصول إلى التكاملية والشمولية والواقعية وهي التي تؤدي إلى تميِّز العمل الأمني وتجنبه من الوقوع في الأخطاء لأن العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة هي من النقاط المهمة في الثقافة التنظيمية فضلاً عن كونها محور من محاور الجودة الشاملة والتي أشارت إليها الأجهزة الأمنية بتكاتف الجهود من أجل الحصول على المعلومات.

المطلب الثالث: دور الإبداع والابتكار في إدارة التميِّز:

هنالك منظمات متميّزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بآرائهم وإيجاد قنوات اتصال فاعلة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي(السكارنة:٢٠٠٩، ١٢٨)،وعليه تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتمائهم بحثاً عن طرائق التوظيف الفعّال وتحديد الأعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها فيهم (بديسي:٢٠١٠، ٢١)،فاعتماد الإبداع من قبل المنظمات يُعد من المفاهيم الأساس التي تلعب دوراً إيجابياً

على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث أن هناك تنافس شديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية (السكارنة:٢٠٠٩، ١٢٩)، وبما أن التميّز يُعد حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات والمهمات في المنظمة، ولما ينتج عنه من إنجازات تتفوق بها على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (قبطان:٢٠١٠، ٣)، لذا كان لزاماً على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميّز يتوفر لديها أمرين أساسين هما استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطوير المنظمة، والعوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز الابتكار ويدعم المبتكرين فالإبداع هو أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، لأنه لم يُعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرائق التقليدية، لأن ذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تسعى للنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميّزة لها(جرار:٢٠١٣، ٢٦٩).

فالارتقاء والتميّز هو هدف أي منظمة لأنه يُعد معيار بقائها، كما يُعد حافزاً قوياً يدفع بالفرد للبحث والتطوير لتحقيق ما هو أفضل دائماً، فالمنظمة الناجحة هي التي تحاول أن توازن بين مطلبها في التميِّز والارتقاء وبين الرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل، ولا يتم ذلك إلا من خلال الإبداع(رايس: ٢٠١١، ٣).

ومن خلال ما سبق تتضح الأهمية الكبيرة التي يشغلها الإبداع بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميِّز، فللإبداع دوراً بارزاً في دفع عجلة التنمية بسرعة أكبر

وباستمرار، لاسيما ونحن في هذا العصر الذي يتسم بالتغيير الدوري والسريع، لذا يتوجب نشر ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمات لتصل بذلك إلى الارتقاء والتميّز.

لذلك فأن الثقافة التنظيمية تُعد إحدى العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات وتفوقها، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميّز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات في تحقيق أهدافها، فكثيراً ما يرتبط نجاح المنظمة وتميّزها بالقيم التنظيمية السائدة فيها وذلك من خلال تعزيز مفهوم الالتزام واحترام قيمة الوقت لدى أفرادها وتشجيع العمل الجماعي والإبداع والابتكار مما يساهم في تميّزها وارتقائها وهذه كلها تُعد من أولويات نجاح الأجهزة الأمنية فالتغيرات المستمرة والمحيطة بالقاطع الاستخباري تدفع برجال الأمن إلى ثقافة استقطاب الجماهير والعمل بروح التعاون من أجل أن يكون هناك إبداع في نقل المعلومات والحقائق والتي تُعد بدورها الخطوات الأولى لموضوع اتخاذ القرارات فكلما كانت المعلومات دقيقة وصحيحة وواقعية وشمولية كانت هناك قرارات صائبة تحقق رضا الجماهير فضلاً عن الأمن والأمان من ذلك نرى بأن الثقافة التنظيمية تؤكد على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد سواءً كان داخل المنظمة الأمنية أو بين الأقسام والوحدات والعاملين أو خارجها بين بقية الأجهزة الأمنية المتواجدة في القاطع الاستخباري وبين المتواجدين في القاطع من عامة الناس وكل من يتعاون مع الأجهزة الأمنية حسب موقعه في القاطع الاستخباري.

وأخيراً نود أن نشير إلى أن ثقافة المنظمة الأمنية لاتتجاهل دور الوقت فهي طالما أكدت على أيصال المعلومة الاستخبارية وفي الوقت المناسب وهذه تعاريف العمل الأمني كلها تؤكد على ضرورة إيصال المعلومة في الوقت المناسب فضلاً عن كونها خطوات متناسقة ومدروسة كما أشارت إليها موسوعة الأمن والاستخبارات من أجل جمع المعلومات وبكافة أنواعها فضلاً عن تحليلها وتمحيصها عن طريق العمل

الجماعي والتشاركي مع الأقسام ذات العلاقة ، أما المدروسة تعني دراسة القاطع الاستخباري ومعرفة الواقع من الناحية الشمولية والتكاملية مع بقية الأجهزة الأمنية الموجودة في القاطع فضلاً عن التعاون مع فئات القاطع الاستخباري من عامة الناس، والمتناسقة هو تنسيق العمل مع جميع الأجهزة الأمنية الأخرى من أجل تحقيق الأهداف وكل ذلك أكدت عليها الثقافة التنظيمية الأمنية والتعاريف الاستخبارية على حدٍ سواء(الموسوعة:٢٠٠٢، ٤٢).

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

١. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
٢. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
٣. التنظيم الإداري إذ تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرار.
٤. المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
٥. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرائق تفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم ببعض ومع الأطراف الخارجية(المرسي وآخرون:٢٠٠٢، ٣٥٢).

مظاهر الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:(أمينة صديقي:٢٠١٣، ٨):

١. فلسفة العمل الجماعي:والتي تتمثل بالآتي:
    - سيادة روح الفريق.
    - سيادة روح المودة والنظام.

- الشعور بالانتماء والتفاني للعمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

٢. القدرة على التكيف: وتتمثل بالآتي:

- مرونة الأداء.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- استعداد العاملين لأحداث التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعّال.

٣. القدرة على الابتكار: وتتمثل بالآتي:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

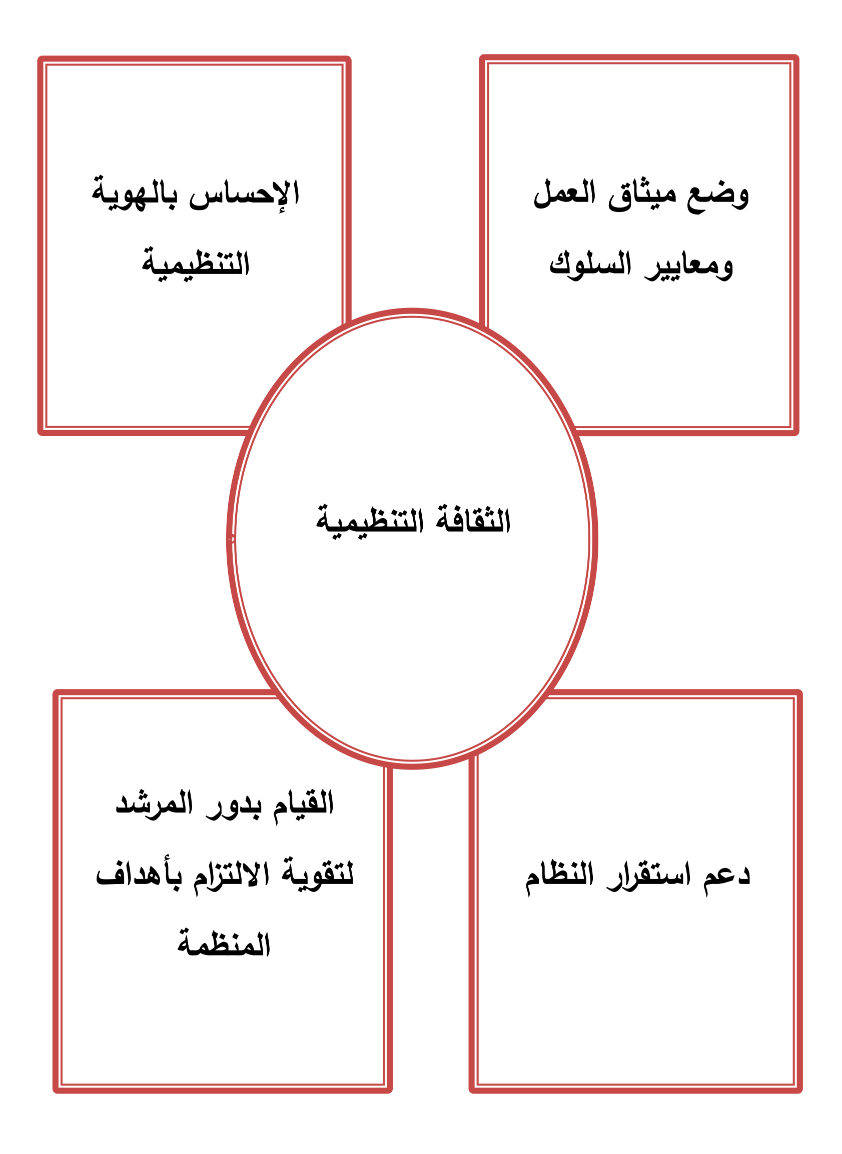
دور الثقافة التنظيمية في رسم حدود المنظمة:

يتمثل الدور في ناحيتين وهي كالآتي:

١. الدور الخارجي للثقافة التنظيمية: وهذا يتم من خلال إعطاء خصوصية وهويه خاصة للمنظمة تميّزها عن باقي المنظمات الموجودة في القاطع الأمني وبذلك تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميّز عن المحيط الخارجي وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين والتي تسمح لهم بالتميّز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد بقية المنظمات وبذلك فأن الثقافة ستكون كمصدر لكسب الميزة التنافسية للمنظمة.

٢. الدور الداخلي للثقافة التنظيمية: وهنا يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة يعملون من خلالها ويشتركون في أعمالهم من أجل تحقيق هدف مشترك ويرجع ذلك إلى أن

الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف والشكل رقم(٦) يوضح الأدوار والوظائف التي تقوم بها المنظمة(خولة:٢٠١٥، ٩)



شكل رقم(٦)

الفصل الثاني

المبحث الرابع

الثقافة التنظيمية وتميزها بمبادئ العمل الامني:

تُعد الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمة وهي تعكس سلوكيات وتصرفات الموظفين ومدى التزامهم وأرائهم وتوجهاتهم ومدى الخدمات التي تقدمها المنظمة للناس لأنها تُعد شعاراً وسياسة لأي منظمة تريد أن تصل إلى تحقيق أهدافها، لذلك عرفت ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواءً كانت داخل أوقات العمل الرسمي أوخارجه" وعليه فإن الموظفين ومع مرور الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات المنظمة وتنصهر ثقافتهم مع ثقافة المنظمة المنتمي إليها إذ أن لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها الخاصة بها كما أن لكل فرد شخصيته الخاصة به والتي تميزه عن غيره (ديمنغ:٢٠١٦، ١٠٦).

وعندما تتعارض ثقافة الأفراد مع ثقافة المنظمة سيكون هناك إحباط في عمل المنظمة لذا يجب أن تنصهر ثقافة كل رجل من رجال العمل الأمني مع ثقافة المنظمة الأمنية وإلا يجب استبعاد أي عنصر من عناصر الأمن إذا كانت ثقافته لاتنسجم مع ثقافة المنظمة حتى وأن كان العنصر الأمني على دراية بمبادئ الاستخبارات فأن الأولويه تكون لمن يمتلك ثقافة العمل الأمني فأنها حقيقة تورث مع حب الانتماء إلى الوطن وليس صفات تكتسب بالتعلم، فالمنظمة تُعد جزاءًا لايتجزأ من ثقافة المجتمع ولذلك تعمل مع مجتمعها لتحقيق أهدافها وسياساتها المنبثقة من أهداف المجتمع وسياساته وتوفير الأمن والأمان

وتطور ثقافتها دون أي تخطيط مسبق لأنها في بيئة معقدة ، ثقافتها المجتمعية تتطور على مدى فترات طويلة من الزمن وتنطوي بتفاعل العديد من العوامل المعروفة وغير المعروفة بينما الثقافة التنظيمية لديها تحتاج لفترة قصيرة(Jai P Sinha:2008, P299)، وعندما نرجع للتأريخ الإسلامي نجد أن رسول الله (ص) أول ماركز على ثقافة المنظمة الأمنية فضلاً عن الثقافة التنظيمية الاجتماعية فقد روي عن أنس ابن مالك قال" أتى عليَّ رسول الله(ص) وأنا ألعب مع الغلمان فسلم علينا فبعثني في حاجة ،فأبطات على أمي ، فلما جئت قالت ما حبسك ؟ أي أخرك فقلت بعثني رسول الله(ص) لحاجة قالت ماحاجته ؟ قلت أنها سر ،قالت لاتخبرنَّ بسر رسول الله(ص)أحداً(النيسابوري:٢٠٠٠، ١٠٦٩، رقم الحديث٢٤٨٢)، وهذا العمل يُجَسِّدهُ أنس وهو طفل صغير فكيف برجالات الأمن ورجالات الدولة ، لذلك تُعد واحدة من أهم أسباب انتصارات المسلمين على الأعداء في الصدر الأول من الإسلام هو أن أسرار المسلمين كانت محصنة وصعبة المنال من قبل الأعداء في الوقت الذي يطّلع النبي (ص)على نوايا العدو عن طريق جواسيسه وقبل وقت مبكر ويعمل على إحباطها إذا توفرت لرسول الله (ص) عنصر المباغته في الوقت الذي فقد فيه الأعداء هذا العنصر(الاندلسي ،العقد الفريد:١٩٨٣،ط١،ج١، ٨٥)،(السعدي:٢٠٢٢،التجسس ودوره في التجربة التاريخية الاسلامية، ٥٢).

مما ذكر أعلاه نرى أن هناك عوامل ساعدت على ظهور وتنامي الثقافة الأمنية التنظيمية وهذه العوامل هي كالآتي:

١. بيئة المنظمة: من الطبيعي معرفة هذه البيئة والتفاعل معها ودراستها من جميع النواحي فضلاً عن معرفة متطلباتها وحاجاتها من أجل تلبيتها والتعايش معها مما يجعل المنظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها

وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة مستمرة في عملية التحسين المستمر (الطروانة وآخرون:٢٠١٢، ٢٩٩) ويتم التحسين المستمر من خلال الآتي:

- السعي إلى تطوير مستوى الخدمة الأمنية المقدمة حتى نحصل على رضا المواطنين والهيئات والجمعيات الأهلية، وبالتالي تعاطفهم وتجاوبهم مع رسالة الأمن.
- تسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والفنية المتاحة لتحقيق أداء أفضل وحلول ناجحة لمواجهة الإجرام والانحراف، بما في ذلك تبني مشروعات المساهمة الأهلية لتحقيق الأمن الشامل.
- الحرص على تقنية الأجواء وتحسين الصلات بين رجال الأمن والمواطنين من خلال الارتقاء بالعمل الأمني وأدائه.
- توعية المواطنين " خاصة فئة الشباب والعمال " لتحقيق مضامين الالتزام والتحصين الذاتي وتحفيزهم للمشاركة في الأنشطة الوطنية لدعم مسيرة الأمن.
- إعادة الاعتبار إلى الضوابط التقليدية النابعة من ديننا وأخلاقنا وقيمنا الاجتماعية بحيث نُفَعِّلْ دور المسجد ،المدرسة ،النادي الرياضي، النادي الثقافي والاجتماعي والمجتمع المحلي.
- تطوير برامج الأعلام العام والأعلام الأمني، حتى يكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافه ومتى يستطيع أن يخلق رأي عام مستنير معادي للإجرام والانحراف، ويتجاوب مع ما ندعوا إليه من إسهام ومشاركة المواطنين لمؤازرة ومساندة الأجهزة الأمنية المختصة بالوقاية والمكافحة(الاصبعي:١٩٩٩، ٤٤).

٢. الموقع الجغرافي بالنسبة للمنظمة: هنا الموقع يشجع المنظمة على تأدية مهامها بحرية من أجل تحقيق أهدافها وسياساتها وستراتيجياتها فضلاً عن نشر ثقافتها في القاطع الأمني على النحو المطلوب، فعندما استقر الحال برسول الله(ص) في المدينة كان للموقع الجغرافي الأثر في زيادة نشاطهم وخبراتهم ومعلوماتهم حول الثقافة الأمنية التنظيمية التي كانت السبب في انتصاراته والتي تحققت بسبب نشاط القائد ومعرفة بيئته الداخلية والخارجية والاستفادة منها على أحسن الوجوه ففي معركة الخندق قام رسول الله بحفر الخندق ووكل لكل عشرة رجال أربعين ذراعاً من الخندق حتى تم الانتهاء منه قبل وصول الجيش إليهم وتفاجئوا بالخندق لذلك قالت قريش عندما وصلت إلى مدينة الرسول الأعظم(ص)(والله أن هذه المكيدة ماكانت العرب تكيدها)(المباركفوري:٢٠٠٧،الرحيق المختوم، ٣٠٣)، وهذه المباغتة أن دلت على شيء فأنها تدل على عجز التجسس المعادي لرسول الله(ص) على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي معاً وذلك لأن حفر الخندق استمر عشرون يوماً وهي مدة كافية لكشفه من قبل العدو فضلاً عن دلالته على مدى نجاح المخابرات الإسلامية الوقائية في كتمان سر الخطط الحربية وحرمان الأعداء من الاطلاع عليها(محفوظ:١٩٧٦، ١٥٤)، وقد تم ذلك بفضل نشر ثقافة المنظمة الأمنية التي تهدف إلى العمل بسرية وكتمان من أجل تلبية حاجات الناس والعمل معهم من خلال السهر على أمنهم وآمانهم وجعلها المحور الأساس في وضع الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات حتى وصفهم الله جل جلاله بقوله(كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ (أل عمران، ١١٠).

٣. النشاط الرئيس للمنظمة: هنا يقع على الإدارة العليا معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات ويفرضون قيمهم واهتماماتهم على المنظمة بطرائق عدة كتحديد الأهداف ومراكز القوة في البيئة الداخلية والخارجية وكيفية الاستفادة منها فضلاً عن الاستفادة من الدور الرقابي من خلال استقطاب من ينسجم معهم(الطروانة وآخرون:٢٠١٢، ٢٩٩) في الثقافة التنظيمية سواءً كان من داخل المنظومة الأمنية أو من خارجها كأن يكون من عامة الناس كما في مثال الصحابي أنس ابن مالك إذ نرى الرسول الأكرم تفهم حاجاتهم ومتطلباتهم وعمل على تلبيتها والاهتمام بأمنهم وسلامتهم فالتف المسلمون حوله.

فعندما تكون ثقافة الأمن "العمل مع الناس" والسهر على أمنهم وحمايتهم في المنظمة الأمنية هي الأساس في مبادئ العمل الأمني نكون حينها قد حققنا ما يراد منا عمله كأجهزة أمنية فضلاً عن ميل جميع الناس بالعمل الطوعي معنا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة سواءً أكانت على الصعيد المحلي أم على الصعيد العالمي، وهذه تُعد من الثقافة الأمنية في الإسلام فقد ذهب عجوة إلى أن الأحداث التأريخية البشرية تدل بأن العمل لا يثمر والحضارة لا تزدهر ولا ترتقي والرخاء لا يعم ولا يسود والتقدم لا يطور إلا في ظل الاستقرار، ولا استقرار بغير أمن وأمان. وذلك لأن الأمن هو الإحساس بالطمأنينة والشعور بالسلم والأمان، وهو مقياس تقدم الأُمم والشعوب، وبدون الأمن لا تستقيم الحياة ولا تقر العيون ولا تهدأ القلوب ولذلك لم يَكن أمن الفرد مقتصراً على حقوقه المنصوص عليها في القوانين الوضعية فقط، وأنما يمتد أمنه أساساً لحقوقه ومبادئه وحريته التي ينادي بها الدين الإسلامي الحنيف وتتطلبها الأخلاق الحميدة والعرف والمواثيق الدولية والعالمية والقيم المتجددة النابعة من روح العصر (عجوه:١٩٨٩، ٨٥)، وعليه يجب مراعاة ثقافة "العمل مع الناس" عند صياغة مبادئ العمل الأمني، وإلا سيكون هناك سلبيات وانحرافات من عدم العمل بهذه الثقافة في الأجهزة الأمنية، ومن

أهم سلبياتها هو حصول التنافر بين الأجهزة الأمنية وعامة الناس لشعورهم بأن الأجهزة الأمنية أجهزة قمعية تعمل عليهم من أجل رضا السلطات الحاكمة.

ويمكن حصر سلبيات عدم العمل بالثقافة الأمنية بالنقاط التالية:

١. حصول نوع من التشتت القيمي والتضارب في السلوكيات بين الأفراد مما يعكر شعورهم بالأمان فيما بينهم.
٢. سيؤدي ضعف الثقافة بين أعضاء المنظمة الأمنية إلى تشكيل عائق في التفاعل والتعاون بين أعضاء المنظمة سواءً كان داخل المنظمة بين الوحدات والأقسام أو خارج المنظمة مع عامة الناس وهذا سيؤدي إلى عرقلة العمل الأمني.
٣. عدم تمكن الأفراد من التكيف مع المواقف البيئية المختلفة فضلاً عن عدم وجود استجابة موحدة من جميع العاملين للمواقف.
٤. عدم التمكين من قبل أفراد المنظمة من التوافق مع ثقافة مجتمعه مما يؤدي لوقوعه في مشكلات كبيرة عند انتقاله من قاطع لقاطع آخر.
٥. وقوع الفرد في حالات من التوتر والحيرة نتيجة عدم قدرته على تفسير بعض المواقف وكيفية التعامل معها مما قد يؤدي لوقوعه بالأخطاء التي تجعل منه ضحية أوتكون سلوكياته عائقاً لعمل جهات أمنية أخرى.
٦. يبقى رجل الأمن في حالة جهل أزاء التعامل مع بعض المواقف والجرائم وطرائق الوقاية منها.
٧. عدم تمكن الأفراد من التعامل مع المشكلات الاجتماعية بطريقة مباحة وقد تفسر تفاعلاته مع هذه المواقف إلى ما يضر بنفسة ومجتمعه.
٨. عدم تمكن الجهات الأمنية من الحصول على معلومات تساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً وقانونياً.

٩. حمل الأفراد صورة ذهنية سلبية وغامضة حول المراكز والشخصيات الأمنية وهذه تُعد من أهم معوقات العمل الأمني.

١٠. ضعف الحس الأمني لدى المواطن وقلة الوعي بأهمية المراكز الأمنية وجهله لحقوقه وواجباته القانونية.

١١. وجود مشكلات عدم حلها يؤدي إلى توسعها لتصبح أزمات وعدم حلها يؤدي إلى تفاقمها لتكون مدعاة إلى خلق جرائم، على الجهات الأمنية التصدي لها وعلى اختلاف أنواعها ومسمياتها في سبيل الوقاية منها واكتشاف مايقع عنها وإخمادها وهي في بدايتها عندما تكون عبارة عن مشكلات وذلك بإيصالها إلى متخذي القرار بالسرعة الممكنة فضلاً عن إعطاء الحلول المناسبة لها قبل تفاقمها وتحول المشكلات إلى أزمات(البدوي:٢٠٠٣، ٩).

١٢. عدم التمكن من مواجهة الجرائم من قبل أفراد الأجهزة الأمنية نتيجة جهله بإسباب الجرائم وأضرارها وطريقة التعامل معها.

١٣. جهل المواطن بمختلف القوانين والخطط الأمنية وطرائق التعامل مع الجرائم المختلفة وبالتالي فهو يشعر دائما بالاضطراب وقلة الأمن.

١٤. عدم التمكن من إبراز مجالات التعاون والمساعدة بين الأفراد والمصالح الأمنية فضلاً عن خمول في تطور الاستراتيجيات ومواجهة الجرائم وصعوبة خلق التوازن داخل المجتمع(السبيلة:٢٠١٥، ٢٦).

الإجراءات الواجب اتباعها لنجاح برامج الثقافة الأمنية وهي كما يلي:

١. التعاون مع القطاعات الإعلامية في الترويج والتهيئة لبرامج الثقافة الأمنية وتنمية الحس الأمني داخل المنظمة وخارجها.

٢. تأسيس مراكز للدعم الإعلامي بالإشتراك مع الأجهزة الأمنية والتربوية لنشر برامج تعليمية وتكوينية للتربية الأمنية وأنشطتها لغرض تعميم الثقافة الأمنية.
٣. تصميم المنشورات والمطويات والملصقات الإعلامية وتأليف الكتيبات لتوسيع نطاق النشر لهذه الثقافة القانونية والنظامية ليتمكن كل فرد من التعرف على حقوقه وواجباته.
٤. تقديم إحصائيات وأفلام أمنية توعوية تحمل مواعظ أخلاقية لتبصير المجتمع بالوسائل التي يستخدمها المجرمين في ارتكاب جرائمهم.
٥. العمل على إقامة لجان وفرق عمل مشتركة بين جميع الوزارات الأمنية والتربوية والتعليمية.
٦. الاستعانة بالمختصين في مجال التربية وعلم الاجتماع وعلم النفس والشريعة الإسلامية لتطوير برامج واستراتيجيات التربية الأمنية للأجيال القادمة.
٧. العمل على دعم المواد السمعية والبصرية لدعم المحتوى التعليمي الأمني فضلاً عن التأكيد على المستوى العلمي لمن يقوم بإلقاء المحاضرات أوإقامة الندواة الأمنية في القاطع الاستخباري.
٨. تشجيع الشباب على الانخراط في مجالات التطوع والمشاركة الأمنية ودعوة بعض الشخصيات العلمية والثقافية والرياضية لاستضافتها للمشاركة في البرامج التثقيفية المعتمدة من طرف الأجهزة الأمنية.
٩. إقامة المعارض الأمنية ودعوة الأُسر وأولياء الأمور للمشاركة فيها.
١٠. اعتماد أساليب الحوار والمناقشة والمشاركة وكسب الثقة والاطمئنان للأجهزة الأمنية مما يعزز تفاعل الشعب معهم من أجل تحقيق الأمن والأمان وسلامة البلد الذي نعيش فيه.

مما ذكر في أعلاه نرى أن للثقافة الأمنية دوراً مهماً في تفعيل دور المواطن لأن المسؤولية الأمنية تقع على عاتق رجل الأمن من جهة وأفراد المجتمع بجميع فئاته وطوائفه من جهة أخرى لذا تسعى جميع المجتمعات إلى إيجاد التلاحم بين طوائف المجتمع فضلاً عن التعاون بين هذه الطوائف والأجهزة الأمنية من أجل التغلب على المشكلات المجتمعية والتي تهدد كيان وأمن الدولة وهي بدورها تُعد البيئة الجامعة لكل من رجل الأمن والمواطن فالمواطن عندما يرى بأم عينه أن الأجهزة الأمنية تسعى جاهدة من أجل تحقيق الأمن والأمان سيكون ذلك دافع ومحفز لجميع المواطنين من التعاون مع الأجهزة الأمنية فضلاً عن إذابة جميع الثغرات الموجودة بين المواطن والأجهزة الأمنية ومحو الصورة السلبية والغامضة والمطبوعة في ذهن المواطن حول المراكز والشخصيات الأمنية وهذه تُعد من أهم معوقات العمل الأمني، وهذا التأريخ الإسلامي فيه الكثير من الأمثلة التي تجسد فيها مبدأ التعاون التام بين المسلمين وقادة الجيش من أجل كتمان الأسرار تارة ومن الحصول على المعلومات تارة أخرى أو التصدي لحرب إعلامية عن طريق تجاهلها والاستخفاف بها وكل ذلك يجسد حقيقة مهمة من ثقافة المنظمة ألا وهي التعاون والانسجام بين رجالات الأمن وعامة الناس لاعتقادهم بأن الدول تسعى من أجل خدمتهم وسلامتهم وأمنهم فأصبح كل شخص يعيش في المدينة المنورة في زمن النبي الأعظم ماهو إلا مصدر ناقل لجميع أنواع المعلومات إلى مركز القيادة الأسلامية وهنا تجري عملية فلترة المعلومات وتصفيتها والاستفادة منها.

وقد أهتم الرسول (ص) بالثقافة الأمنية وكان السبب في انتصاراته على الأعداء لأن أسرار الأعداء يستطيع الحصول عليها أما أسرار المدينة المنوره على الرغم من كثرة المنافقين واليهود إلا أنه تمكن من ضرب أروع الأمثلة في كتمان الأسرار

عن العدو وبذلك يستطيع الرسول(ص) ومن معه أن يباغت الأعداء في جميع حملاته(محفوظ: ١٩٧٦، ١٥٨)، لذا وجب على الأجهزة الأمنية أن تقوم بنشر ثقافتها الجديدة والتي تستند إلى معايير وقيم وأخلاقيات جل اهتمامها هي راحة المواطن وأمنه وسلامته وتلبية حاجاتهم وحل مشكلاتهم (أونيسة:٢٠١٧، ٣٤٩) لذلك سنقف في البحث القادم على ترجمة مبادئ العمل الأمني في الثقافة الأمنية لرجل الأمن.

الفصل الثاني

المبحث الخامس:

كيف تؤثر ثقافة العمل الأمني على مبادئ العمل الأمني:

مبادئ العمل الأمني من وجهة نظر المختصين فهي كالآتي:

أولاً: الإدارة الجيدة :

وهي " فن قيادة الجهود المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف وبأقل وقت وجهد "وهذا ما أكده المبدأ السادس من مبادئ إدارة الجودة فضلاً عن تأكيد المبدأ الأخير على إدارة الوقت كما أشار الراضي إلى أن توصيات رواد علماء الجودة الشاملة أشارة إلى مجموعة من الاعتبارات الواجب اتباعها منها دعم الإدارة العليا للجودة لأنها تتطلب أساليب جديدة في إدارة العمل(راضي:٢٠١٦، ٨٧).

والإدارة الناجحة التي تريد أن تحقق الثقافة التنظيمية الأمنية الجيدة عليها أن توفر الإمكانيات المادية المناسبة وأهمها في هذا المجال تدعيم وسائل السلامة لتوفير الأمن العام والأمن النوعي، ثم تطوير الأجهزة الأمنية، وذلك بتزويدها بالوسائل الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات الأمنية ومواجهة التطور السريع في وسائل وأساليب الإجرام الحديث فإذا كانت معطيات التكنولوجيا الحديثة قد أصبحت في متناول المجرمين، فإنه ينبغي أن تمتلك قوات الأمن ما يفوق ذلك من الوسائل حتى تظل ممسكة بناصية الأمن فضلاً عن تدريب القوات المخصصة لحماية الأمن، تدريباً مناسباً لتصبح قوة فاعلة قادرة، وذلك يقتضي تطوير وتحديث المناهج الدراسية، كما يقتضي تبادل الخبرات في مجال التدريب والتأهيل، فالعنصر البشري القادر والمؤهل والمدرب والمحصن بالخبرات والمهارات والمعلومات، هو الأداة الأولى للحفاظ على الأمن ،فضلاً عن توظيف مناسب للعقوبة

فمن المعلوم أن العقوبة إنما قررت لكف المجرمين عن الإجرام، وكف غيرهم من الاقتداء بهم، ومن صفاتها أنها تحدث إيلاماً مادياً ونفسياً، فينبغي اختيارها بدرجة تجعلها مناسبة مع الجريمة نوعاً ومقداراً، كما ينبغي أن تكون متصفة بصفتي اليقين في التطبيق والسرعة في التنفيذ، كما يجب أن تكون محققة لمبدأ المساواة لتكون ذات أثر فعّال في محاربة الإجرام وتحقيق الأمن الشامل ويرافق هذا العمل التوعية الموجهة حيث يجب أن يصاحب كل الوسائل السابقة، توعية مناسبة، وذلك بتوضيح أحكام الشرع والقانون في شأن الأفعال المخلة بالأمن، وتوضيح الجزاء المناسب الذي ينتظر العصاة في الدنيا والآخرة، دون أن يغفل أمراً من أمور تلك الأفعال، سواءً قل أو جل، ثم لابد بعد ذلك من وضع سياسة إعلامية مناسبة في شأن نشر أخبار الحوادث والوقائع، ونشر الأحكام القضائية الصادرة بشأنها على نحو ما، يجعلها تحدث أثرها في الردع والزجر كما يجب توعية الجمهور بأساليب المجرمين والطرائق الصحيحة لمواجهتها، فإن يقظة المواطن تفسد خطة المجرم وتحبط مسعاه(ممدوح شوقي:١٩٨٥، ٣٤)، وعلى الإدارة الناجحة أن تأخذ بحسابها المستويات المهمة في تحقيق الأمن وهي كالآتي:

١. **المستوى الفردي(الحربي،١٩٩٩، ٦٦):** يعلب الفرد دوراً هاماً في التصدي للجريمة والوقاية منها باعتبار أن الفرد له دوراً في التعاون مع المؤسسات الرسمية في الحد من الجريمة فالفرد هو ركيزة المجتمع ومكون المجتمعات، وبصلاحه تصلح الأُمم، فكم من الأفراد أثروا في مجتمعات وأمم، والواقع أن المنهج الذي يبحث في تشخيص وعلاج كليات المجتمعات دون الجزئيات لهو منهج قاصر، ومنهج التربية الإسلامية أعطى عناية كبيرة للفرد، وإهتم بإصلاحه والعناية به، ويسعى الإسلام إلى إيجاد الأمن النفسي داخل الفرد، حتى يأمن بقية أفراد المجتمع على أنفسهم وأموالهم وأعراضهم، لأن تحقيق أمن المجتمع لا يتم إلا إذا تحقق الأمن داخل الإنسان نفسه، فإذا حلت فيه السكينة والطمأنينة انعدم

فيه الاضطراب والقلق وجنح إلى الرفق والإحسان في تعامله مع الناس، ولا يكون ذلك إلا بالإيمان بالله وتوثيق الصلة بما شرع الله(العمرى:١٩٩٧، ٢٥٤)، وتزداد نسبة الجرائم والجنوح بحسب ضعف نسبة الوازع الديني، وقد تضمن المنهج الإسلامي على ما يغرس في المسلم من الاطمئنان النفسي، ومن ذلك التطلع إلى ما ينفعه والحرص عليه، وبالطبع فإن ما يدفع الفرد للاعتداء على حقوق الآخرين وإيجاد الفوضى، هو التطلع إلى ما عند الناس والرغبة في الاستحواذ عليه، ولكن منهج التربية الإسلامية يغرس في نفس الفرد " القناعة وعدم التطلع بعين الجشع لما بحوزة الآخرين" والمنهج الإسلامي يرجي الفرد على أن يقدم مصلحة المجتمع على مصلحته الفردية، فإذا ترجح ذلك العمل، فنظرة الإسلام أكثر دقة وأوسع نطاقاً وأكثر مكانة في ربط الفرد بالمجتمع ودفعه إلى العمل من أجله وإيثار مصالحه على مصلحته الخاصة(يالجن،١٩٧٧، ١١٢).

٢. **المستوى الأسري:** تقع على الأسرة المسؤولية الأولى للوقاية من الجريمة باعتبارها تتولى تربية أطفالها وتنشئتهم التنشئة الاجتماعية الصحيحة كما أن الأسرة تُعد حلقة صلة بين الفرد والمجتمع المحلي، إذ أن الأسرة هي التي تغرس في أفرادها ما يحقق الأمن الاجتماعي من احترام لحقوق الآخرين، ومن العمل على حفظها، وعدم الاعتداء عليها، وهي بالتالي تربط ما بين الفرد الذي ينتمي إليها وبين حقوق المجتمع الذي تنتمي هي إليه. وإذا ما أساءت الأسرة في تربية أفرادها، قدمت لهذا المجتمع ما يزعزع أمنه ويخل بطمأنينيته، وقد أكد منهج التربية الإسلامية هذه العلاقة وعالجها من زاويتين(الحازمي:١٩٩٩ ،١٢).

- بيان مسؤولية الأسرة واتباعها.
- بيان التأثير القوي للأسرة على سلوكيات أفرادها، ويؤكد المنهج التربوي الإسلامي على المسؤولية التي تقع على عاتق الآباء والأمهات بمفهومها

الواسع، الذي يشتمل على جميع ما ينبغي أن تتكفل به الأسرة تجاه أفرادها فأن عناية الأسرة بإفرادها يحقق الأمن الاجتماعي نتيجة التربية الصالحة وباعتبار أن الأسرة مؤثر مهم في سلوكيات أفرادها، فالمرء يقضي أطول أطوار حياته بكنف الأسرة يتشرب منها العقيدة،الأخلاق، العادات والتقاليد عن طريق المحاكاة والتقليد وطول فترة المعايشة كما أن أثر الأسرة في سلوك الفرد يصل إلى أهم أمور الإنسان وهي الدين.

٣. **المستوى المحلي وخلق المواطن القادر على العطاء الأمني:**

المجتمع المحلي هو مجموعة الشرائح الأسرية التي تعيش في محيط مكاني واحد أو متقارب، كالحي أو القرية. والمجتمع المحلي هو النواة الكبرى للأمة التي بمكوناته يتألف المجتمع، الذي له الأثر الفاعل في تحقيق الأمن الاجتماعي لأنه مسؤول عن الفرد وعن تصرفاته ويُعد الرقيب عليه. ولأن المسؤولية ذات طابع اجتماعي، فإن المجتمع يحاسب الفرد عندما يحدث خللاً يمس النظام الاجتماعي، لأن الفرد المسلم مسؤول أمام الجماعة المسلمة، ويُكَوِّن المجتمع من خلال مؤسساته المختلفة كغطاء وقائي للفرد، ولا يُعد ذلك تدخلاً في حريته، وإنما هو توجيه لها ومسؤولية اجتماعية عن أمن وأخلاق المجتمع، ولا يقتصر فقط على الأفراد، مما يوقظ في المجتمع المسلم، أهمية الأخذ على يد الظالم، ونصرة المظلوم فالمنهج الإسلامي يوقظ في المجتمع استشعار أهمية المسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمجتمع أمنه وأخلاقه، وأن واجبه عدم السكوت عن المنكرات والاستسلام لها، ويجب التناهي وفق قواعد متدرجة تحقق الأمن الاجتماعي وخلق المواطن الصالح الذي تسهم في تربيته الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي والمسجد والأعلام وكافة المنظمات المؤثرة في المجتمع، وتهدف إلى تزويد الفرد بالطاقات اللازمة لمعرفة الالتزامات القانونية والأخلاقية

الملقاة على عاتقه حتى يصبح مواطناً صالحاً يحظى بالاحترام والرعاية، كما يجب أن تكون التربية الوطنية متكاملة من خلال تجسيد الناحية الفكرية والعاطفية بشكل يؤدي إلى بناء المواطن القادر على المشاركة في تحقيق أمن المجتمع والمشاركة بالأنشطة الخدمية والعمرانية والعمل التطوعي لخدمة البيئة والمجتمع المحلي وخلق المواطن الجاد الذي يتبع الشريعة الإسلامية ويحترم الأنظمة القائمة وكذلك إشعار المواطن بالتضامن والتفاهم واحترام آراء ومعتقدات الآخرين وحقوقهم، والتأكيد على تعاضد الجميع في سعيهم الدؤوب إلى إقامة علاقات تكفل للفرد أمانيه وتجعله يحس برغد العيش في بلده(روبيردوترانس وآخرون:١٩٩٩، ٣٠٦)، ويحتاج تعدد الأجهزة الأمنية في القاطع الاستخباري إلى إدارة ناجحة في تأدية مهامها فلا يوجد اليوم مجتمع متخلف وأخر متقدم بل ذهب علماء الإدارة إلى وجود إدارة كفوءة وناجحة وإدارة فاشلة تؤدي إلى الفوضى والفساد والفشل والإرباك ، لذا تعمدت الدول إلى وضع أجهزة أمنية متميزة بإدارات جيدة تصنع أهدافها وتشكل فرق عملها للوصول إلى إنجاز هذه الأهداف ، فضلاً عن اعتمادها هيكلية تنظيمية توزع الأدوار والمهام والواجبات والأهداف على جميع الأقسام ضمن المنظومة الأمنية أو بين المنظومات الأمنية ضمن القاطع الاستخباري فضلاً عن قيادة القاطع الاستخباري ضمن "مبدأ مركزية التخطيط لامركزية التنفيذ " وهذا ما أكد عليه دليل الأُمم المتحدة للاستخبارات العسكرية لحفظ السلام في مبادئ العمل الأمني إذ أشار إلى ضرورة وجود مراقبة مركزية من قبل الإدارة الجيدة مع وجود تنفيذ لامركزي من أجل تحقيق الأهداف لأن التدخلات التي لاداعي لها من القيادة قد تعيق عمل الأجهزة عند التنفيذ(دليل الاستخبارات: ٢٠١٩، ١٧)، وهناك الكثير من القصص الاستخبارية في التأريخ الإسلامي تدل على الإدارة الجيد ومركزية التخطيط

لرسول الله(ص) فضلاً عن لامركزية التنفيذ وكيف يلتزم من يرسله رسول الله بمركزية التخطيط على الرغم من حرية التنفيذ" لامركزية التنفيذ" فقد انتدب الرسول الأكرم(ص) حذيفة اليماني لمهمة التسلل إلى جيش العدو والتعرف على خبرهم وأوصاه فقط بجلب المعلومات وهذه الوصية التزم بها حذيفة اليماني فيقول رأيت أبا سفيان يصطلي على النار فوضعت سهماً في كبد القوس وأردت أن أرميه فتذكرت قول رسول الله(ص) "لاتذعرهم عليَّ" ولو رميته لأصبته(ابن هشام:١٩٩٥،ج٢، ٢٣٢).

ونرجع لموضوع الإدارة الجيدة فلدينا في العراق خمسة أجهزة استخبارية وهي (جهاز المخابرات الوطني ووكالة المعلومات التابعة لوزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني ومديرية الاستخبارات العسكرية والمديرية العامة للأمن والاستخبارات) والأخيرتان تابعتان لوزارة الدفاع على الرغم من تداخل عملهما فإذا أُريد لهذه الأجهزة العمل المثمر والمجدي فيجب أن تكون هناك إدارة جيدة وكفوءة تحدد الأهداف الواضحة لعمل هذه الأجهزة جنباً إلى جنب ودون تداخل في عملها واختصاصاتها لأن التداخل سيؤدي إلى ضياع الجهود والتدهور الأمني المستمر، وتقوم الإدارة الجيدة بوضع خطط سنوية قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى تحدد فيها الأهداف على ضوء دراسة الواقع وكيفية التعامل مع هذه الأهداف أواختراقها فيما إذا كانت هناك تنظيمات معادية أوحركات متطرفة أومنظمات تعمل لصالح الأجهزة الأمنية المعادية أوغير ذلك من الأخطار التي تهدد أمن الدولة وترصد لها الإمكانيات اللازمة لتجنيد المصادر أوالعملاء وكيفية تدريبهم واكتسابهم الخبرات اللازمة للتعايش مع المهام المكلفين بها بحيث يكون أدائهم يلبي المتطلبات التي تهدف إليها هذه الأجهزة إذا عملت بصورة مجتمعة لتحقق مبدأ التنسيق الذي يُعد لب عمل الأجهزة الأمنية وهوية تعريفها عندما نص المشرع في تعريف الاستخبارات بأنها خطى متناسقة ومدروسة ، فالأجهزة الاستخبارية في كل العالم تبنى على أساسين مهمين أما

على أساس الجريمة أو على أساس العدو ، فحين تبنى على أساس الجريمة ستكون هناك جهة مختصة بالإرهاب وأخرى مختصة بالمخدرات وثالثة مختصة بالجريمة الاقتصادية وهكذا، أما أذا بنيت على أساس العدو فستكون هناك أجهزة استخبارية مختصة بداعش وأخرى بالقاعدة وثالثة مختصة بالنقشبندية ورابعة بالهيئات الدبلوماسية وخامسة بالحركات المتطرفة وهكذا(الوندي:٢٠١٤، خلف خطوط العدو،٧٦)،(السعدي:٢٠٢٢، ٨١).

وبعد الانتهاء من الإدارة الجيدة نود الإشارة إلى أنه كل رجل أمن مهما كانت خبرته في الإدارة يُستبعد إذا كانت ثقافته "العمل على الناس وليس العمل معهم" فضلاً عن ولاءه وانتماءه وحبه يجب أن يكون لوطنه، وهذا يعني أن ثقافة العمل الأمني تتفوق على مبادئ الأمن عند اختيار العاملين في المنظمة الأمنية، وذلك لأن حب الوطن والناس والولاء للجهاز والمنظمة الأمنية والإيمان بحقوق الناس والسهر على حمايتهم والشرعية تُعد كلها من النقاط الجوهرية في ثقافة العمل الأمني وقد مرت الإشارة إليه سابقاً، وماقيل في هذه النقطة ساري على جميع النقاط لِذا فأن"ثقافة العمل مع الناس" تُشتق منها مبادئ العمل الأمني وتُعد الأولى بالمنظومة الأمنية لأنها تحمل بين طياتها حب الناس والتضحية من أجل الوطن والولاء للجهاز وهي من الثقافة التي سنها رسول الله (ص) في المجتمع الإسلامي بقوله(ص) " المؤمن يألف ويؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف وخير الناس أنفعهم للناس"(الطبراني:١٩٩٥،ج٦، ٥٨، رقم الحديث،٥٧٨٧).

ثانياً:المركزية:

المقصود بها ليس المركزية بالتخطيط بقدر ما تكون مركزية في التوجيه واتخاذ القرارات لأن العمل الأمني لايستغني عن "ثقافة التغذية الراجعة" لأنها تشرك الإدارات التنفيذية والإدارات العليا في اتخاذ القرارت وبذلك تكون هناك مركزية في التخطيط ولامركزية في التنفيذ من أجل أن يقف العمل الأمني على إيجابيات المركزية فضلاً عن الوقوف على إيجابيات اللامركزية وتجنب سلبياتهما من أجل اتخاذ قرارات مبنية على

دراسة الواقع وعلى الحقائق وهي تُعد مبدأ مهم من مبادئ الجودة الشاملة لأنها أكدت على تفويض الصلاحيات وتشجيع العمل الجماعي بعيداً عن المركزية باتخاذ القرارات (السعدي:٢٠٢٢،الجودة الشاملة، ٣٧)، وثقافة المنظمة تؤكد على اندماج رغبات وميول وحاجات الموظفين مع رغبات وميول وحاجات ومتطلبات المنظمة الأمنية وهذا سيجعل هناك مركزية لقيم ومعايير وأخلاق المنظمة على الفرد ، وخلق روح الالتزام والولاء بين العاملين من خلال التعرف على اتجاهات وقيم العاملين واندماجها بالاهتمامات التنظيمية من أجل سيادة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية(عيدان:٢٠٠٩، ٨).

ثالثاً:الكتمان :

وهي سر نجاح الأمن والاستخبارات ولاتُعد من مبادئ الاستخبارات فقط بل هي ثقافة مهمة جداً من ثقافة العمل الأمني (لأنها تستوجب استبعاد العنصر الأمني إذ ثبتت ثرثرته حفاظاً على المنظمة الأمنية) فهي "ثقافة تنظيمية" وصفة ملازمة وأساس في العمل الأمني ولايمكن جني الثمار من العمل الأمني بدونها سواءً كان قبل اتخاذ الإجراءات أوأثنائها أوبعد الانتهاء منها(كوفلي:٢٠١٨،العمل الامني الناجح، ٢٧)، فالمعرفة الشاملة بالخصم وكتمان المعلومات عن الأعداء ترفع الروح المعنوية لأفراد المجتمع ويحشد كل الطاقات نحو تحقيق الأهداف لهذا السبب كان رسول الله وهو في طريقه لفتح مكة بعد الجهد الذي بذله في الكتمان والحراسة يدعو الله بقوله (اللهم خذ العيون والأخبار عن قريش حتى نبغتها في بلادها) (عرفة:٢٠١٠، الأمن وأثره على تصرفات الجاسوس،١٩)، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من مهام القائد هو وضع الخطط الحربية السليمة والتي تؤدي إلى الوصول للأهداف بأقل خسائر والتخطيط السليم يستدعي رصد العيون وزرع الجواسيس من أجل معرفة تحركات الخصم(نصر:١٩٦٧ ،الحرب النفسية،ج١ ،١٩١)، ويُعد كتمان الأسرار وعدم إفشاء المعلومات العسكرية مهمة كانت أم غير مهمة صغيرة كانت أم كبيرة لايحتاج إلى بيان فمحاذيره معروفة ولكن كتمان

المعلومات عن الصديق هذا يحتاج إلى بيان لأن الصديق نوعان نوع له علاقة بالقضايا العسكرية فإذا كان فوق الشبهات ويشترك معنا في الوصول للأهداف فلايوجد مانع من الاطلاع عليها وهذه مهمة أصحاب القرار وإذا كان ليس له علاقة بالقضايا العسكرية فيجب عدم الاطلاع عليها لأن المعلومات قد تخرج عن طريق التباهي أوالثرثرة فالأُمة التي لاتكتم أسرارها لاتستطيع أن تنتصر(خطاب:١٩٧٥، ١١) ،لذلك إهتم رسول الله (ص) بتربية أصحابه على الكتمان وعدم الثرثرة وجعل ذلك من مبادئ الإيمان بالله واليوم الآخر إذ يقول (ص)(من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو يصمت)(النيسابوري:٢٠٠٠، ٧٧٧،كتاب اللقطة،باب الضيافة)، وقال(ص)(أستعينوا على أنجاح الحوائج بالكتمان)(الألباني:١٩٩٥،ج٣،رقم الحديث ١٤٥٣ ،٤٣٦) فمبدأ كتمان الأسرار أوالسرية طبقهُ النبي (ص) على أحسن وجه في بداية الدعوة وفي الهجرة وفي جميع حملاته الإسلامية وكانت هذه السرية هي من أهم أسباب نجاح الدعوة الإسلامية(محفوظ: ١٩٧٦، ١٦٤)، ومن الأمثلة على ذلك عندما سار رسول الله(ص) إلى فتح مكة لم يُعَلِّمْ الجيش على رغم كثرته أين وجهته إلى قريش أم إلى هوازن أم إلى ثقيف حتى وصلوا لمنطقة بين مكة والمدينة تسمى العرج وكان بعض الصحابة يحاول استدراج رسول الله(ص) ليعلموا وجهة سيره ولم يفلحوا إذ قال: له عيينة أقبلت سريعاً ولم أجمع قومي ولست أرى هيئة حرب ولا أرى ألوية ولا رايات فالعمرة تريد؟ فلا أرى هيئة الإحرام فأين وجهتك يارسول الله؟ قال الرسول(ص): حيث يشاء الله(الواقدي:١٩٦٦،ج٢، ٨٠٢-٨٠٣)، وقام أيضاً في غزوة بدر بتوخى الصمت في السير على الرغم من السير ليلاً إذ قام بقطع الأجراس الموجودة في أعناق الإبل من أجل إخفاء حركة الجيش(باشميل:٢٠٠٢ ، ١٢٧)، لذلك نرى كتمان الأسرار يجنب رجال الأمن من الوقوع في الأخطاء وهذا يمثل مبدأ مهم من مبادئ الجودة الشاملة فضلاً عن تأكيد نموذج جوزيف جوران وهو من المهتمين بإدارة الجودة الشاملة وأمريكي الأصل على تقليل

الأخطاء لأنها ستؤدي إلى أنخفاض الخسائر(عياش:٢٠٠٥، ٢٢٦)، وعليه يُعد الكتمان من الثقافة الأمنية التي يركز عليها العمل الأمني ويستبعد كل من يثرثر بالمعلومات الأمنية حتى وأن كان على دراية بالعمل الأمني وهذا يدل بأفضليتها في العمل الأمني.

رابعاً: الاستمرارية:

وهنا نقصد بها الاستمرارية في " ثقافة العمل الأمني والتحسين المستمر" فطالما هناك حاجات أمنية مستمرة يكون هناك عمل أمني مستمر من أجل تلبية هذه الحاجات والقضاء على مصادر التهديد والخطر(كوفلي:٢٠١٨، ٣٠) وهذا بدوره يُعد مبدأ من مبادي الجودة الشاملة فقد أكد كروسبي في مجال تحسين الجودة على مجموعة من الخطوات وكانت من بينها هو استمرارية العمل في ظل معايير الجودة الشاملة (الترتوري:٢٠٠٥، ٤٦) ، فثقافة خدمة الأمن لاتقف عند حد معين لأن نقاط النهاية لأي عمل استخباري يُعد بداية لخطة أمنية جديدة أوعمل أمني جديد فعملية المراقبة لشخص معين لاتقف عند جمع المعلومات عن ذلك الشخص فقد يكون الشخص متورط مع شبكة إرهابية أومجموعة تعمل بالمخدرات أوتتاجر بالعمله المزيفة فهذا يكون مفتاح لعمل أمني جديد ومستمر لايتوقف عند حد معين وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدائرة الاستخبارية أومراحل الاستخبارات أصبحت بشكل دائرة من أجل التأكيد على محور مهم من محاور إدارة الجودة في تطبيق مراحله وهو محور التغذية الراجعة وهذا هو من الخصائص المهمة في إدارة التميّز بثقافة المنظمة التي تنظر إلى العميل(الشعب في المنظمة الأمنية) أنه نقطة البداية وهو نفسه نقطة النهاية ليكون مدى رضاه عن المنظمة الأمنية والخدمة المقدمة منها هو الفيصل لاستمرار عمل المنظمة(البرازي:٢٠١٥، ٥٠٠)، فضلاً عن كون نهاية كل خطوة من العمل الأمني يُعد بداية لعمل جديد قد يكون إجراء عمليات سرية للمتابعة وجمع مزيد من المعلومات أوتحقيق هدف أملته المعلومات التي جُمعت فثقافة العمل الأمني تتميّز بالاستمرارية(السعدي:٢٠٢٢، ١١٤)، وقد أكدت معايير

الجـودة اليابانيــة علــى اســتمرارية الإنتــاج عــن طريــق الوقــوف علــى تلبيــة حاجــات المستهدفين(الشعب) فضلاً عن كون الاستمرارية الوصية الأولى من وصايا ديمنج في إدارة الجودة الشاملة "والتي تؤدي بدورها إلى التميّز" (راضي:٢٠١٦ ، ٤٧).

خامساً:النشاط:

ونعني به عزم وأرادة منتسبي الأمن للحصول على المعلومات عن العدو بواسطة تقنيات فنية واستخدام الموارد البشرية على أُسس وتخطيط جيد من أجل توفير الأمن والأمان وتحقيق رضا الشعب" وتُعد من مبادئ أدارة الجودة الشاملة(السعدي:٢٠٢٢، ٧٨)، كما ويُعد التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى فضلاً عن الأنشطة المعرفية هي من الخصائص المهمة في إدارة التميّز في ثقافة المنظمات(البرازي:٢٠١٥، ٥٠٠) ويُعد النشاط الإعلامي الأمني على درجة كبيرة من الأهمية في ظل الاستراتيجية الأمنية الحديثة، من خلال تبصير الأفراد والجماعات بحقيقة الفكر المنحرف وكشف الأساليب الإجرامية، وفضح أهداف الخارجين على قيم المجتمع ومعاييره وتوضيح الأهداف الخبيثة لظاهرة الإرهاب والتطرف ويتطلب الإعلام الأمني تحديد الاحتياجات التي يمكن من خلالها توظيف واستخدام الإعلام من أجل مواجهة المخاطر التي تُهدد الأمن الوطني للدولة، وفي مقدمتها ظاهرة الإرهاب، ومن ثم كان لابد للإعلام الأمني أن يقوم بتوظيف وسائله بما يُمَكِن الدولة من مواجهة هذه الظاهرة من خلال محورين:

الأول (داخلي): العمل على تنمية المجتمع وتنظيم قدراته للمساهمة في مواجهة هذه الظاهرة وفي الوقت نفسه توعية الشعب وإثارة حماسه للتعاون مع أجهزة الأمن لإحباط مخططات هذه الظاهرة.

الثاني (خارجي): بالحصول على المعلومات اللازمة لإحباط المخطط الخارجي الداعم لعناصر الإرهاب، ويُعد النشاط الإعلامي على درجة كبيرة من الأهمية في ظل الاستراتيجية الأمنية الشاملة والحديثة، وهذه الاستراتيجية لا تكتفي بملاحقة المنحرفين

والإرهابيين الذين يعثون في الأرض فساداً ويرهبون الناس، وإنما أصبحت تأخذ بعداً آخر يشتمل على الدراسة والتحليل لكافة المتغيرات الإقليمية والعالمية وأثرها على مستقبل الأمن الوطني، والتحرك من أجل مواجهة سلبياتها وتأثيرها على أمن الوطن والمواطن كما أن التركيز على الأمن ومواجهة قوى الإرهاب، أصبحت ضرورة حياة ووجود، لأن الأمن يجعل الإنسان مطمئن على نفسه وماله وعرضه، وهو الدرع الذي يوفر المناخ للإنتاج والإبداع الفكري، فالإعلام من خلال إسهامه في تحقيق الأمن ومواجهة الفكر الإرهابي والتطرف، يُعد الركيزة الأساس، التي توفر الحماية وتمهد الطريق للنمو الاقتصادي والاجتماعي وحماية المال العام من الانحراف وكذا حماية الشباب من الانحراف أوالانضمام إلى صفوف المنحرفين(ابراهيم:١٩٩٥، ١٤).

سادساً:التوقيت :

فكلما كانت المعلومة آنية وسريعة وفي وقتها كلما كانت نتائجها جيدة وهذا ما أكده المشرعون في تعريف الاستخبارات إذ ذهبوا إلى وصول المعلومة في الوقت المحدد لجهة إصدار القرار(الموسوعة:٢٠٠٢، ٤٢) ،وهذه تُعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد أكد عليها المبدأ الأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن الأمثلة على ذلك في التأريخ الإسلامي نود الإشارة إلى المؤامر القريشية لأغتيال النبي عن طريق استغلال حلفها مع بني النضير فقد تعرض رسول الله(ص) في حياته إلى ست محاولات من الأغتيال يُنجيه منها جبرائيل ولكن هذه المحاولة الثالثة قامت بالإخبار عنها امرأة ناصحة من بني النضير وبدأت القصة بأن أرسلت قريش كتباً لبني النضير يتوعدونهم إذا لم يغتالوا النبي(ص) لذلك أرسلت بنو النضير إلى رسول الله(ص) أن أرسل إلينا بثلاثين رجلاً ومنا ثلاثين حبراً نلتقي في مكان كذا وكذا من أجل المحاورة فأن صدقوك آمنا كلنا وعندما جاء النبي ومعه ثلاثين صحابياً قالوا كيف تخلصون منه ومعه ثلاثين رجلاً يفتدونه فقالوا للنبي(ص) كيف تُسمع الستين رجلاً وكيف يفهموا كلامك، أخرج إلينا بثلاثة

رجال ومنا ثلاثة من علمائنا كي يسمعوا كلامك ويحاجوك وكانوا هؤلاء الثلاثة يحملون الخناجر ويهمون بمحاولة اغتيال رسول الله(ص) وقد أرسلت المرأة اليهودية الناصحة إلى ابن أخيها وهو رجل مسلم بما همَّت به بنو النضير فأسرع الأخير إلى إخبار النبي(ص) قبل الوصول إليهم فقام النبي بإجلائهم من المدينة لذلك(الصنعاني:١٩٧٢،المصنف،ج٥، ٣٥٩)، لذلك يُعد الوقت واحترام الوقت من الأمور الضرورية في ثقافة المنظمة والتي يكون لها الدور الفاعل في إدارة التميِّز(خولة:٢٠١٥، ٤٧).

سابعاً:صحة المعلومة:

كلما كانت المعلومة دقيقة وصحيحة كلما كانت النتائج المترتبة عليها صحيحة، وهي من أولويات مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بإدارة جيدة تعرف واقعها وتعمل على أساس دراسة هذا الواقع ومعالجة مشكلاته وتلبية حاجاته فصحة المعلومة تؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة وهذا يقلل من الأخطاء وهذا كله يُعد من مباديء إدارة التميّز وهناك من الأمثلة في تأريخنا الإسلامي مايعزز التأكيد على صحة المعلومة فقد كان رسول الله(ص) يُكثر من إرسال الجواسيس قبل معركة بدر من أجل التأكد من صحة المعلومة إذ أرسل أبو تميم الأسلمي غلامة إلى رسول الله(ص) ليخبره عدد الجيش ومدى قوتهم وسلاحهم وخيلهم وهذا يؤكد أن الرسول القائد(ص) يتحرى ويتجسس عن قريش من حين خروجها من مكة وعلى طول مسيرها من أجل أن يسلم من عنصر المباغتة ومن مكرهم وخداعهم(فرحات:٢٠٠٧، ٨٢)، وعلى الرغم من قيام العباس عم الرسول(ص) بإخباره الأحداث أولاً بأول وهو يُعد من المصادر الأولية في قلب الحدث فضلاً عن ذلك بعث رسول الله(ص) عينين له ليستعلِما خبرهم عندما شاع خبر مسيرهم وفعلاً جاءوا بخبرهم(الواقدي:١٩٦٦،ج١، ٢٠٦-٢٠٧)، وفي ليلة بدر أرسل رسول الله(ص) الجواسيس ومنهم عمار ابن ياسر وعبد الله ابن مسعود للاستدلال على فزع قريش وخوفها وكانت الجواسيس التي أرسلها رسول الله(ص) تتمتع بالقابلية على التحليل الاستخباري

من خلال السلوك المتبع من قبل أفراد الجيش المعادي إذ قالا لرسول الله(ص) بعدما عادا " يارسول الله أن القوم مذعورون فزعون أن الفرس ليريد أن يصهل فيُضرب على وجهه"(السعدي:٢٠٢٢،التجسس ودوره في التجربة التاريخية الاسلامية، ١١٧)، ومن يريد التأكد من مدى صحة المعلومة هناك ١٢ سؤال تُطرح على المعلومة لمعرفة ما إذا كانت المعلومة صحيحة أم المصدر الناقل للمعلومة مصدر مظلل ليراجع كتابنا الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الأمني(السعدي:٢٠٢٢، ١٠٤).

ثامناً:التدريب الجيد:

كلما كان التدريب جيد كلما قلت الأخطاء وارتقى أداء العاملين بالأجهزة الأمنية لذا نرى أجهزتنا تعمل بشكل دؤوب في التحسين المستمر للعاملين عن طريق الدورات والعمل ضمن الفريق الواحد، وهذا يُعد من مبادئ إدارة التميّز، والتأريخ مليء بالأمثلة الكثيرة فهذا رسول الله(ص) وهو في ميدان المعركة يُعَلِم أصحابه دروساً في فن الاستدراج واستخدام فطنته في التوريه وإخفاء الشخصية وهي من الوسائل المهمة في التجسس إذ قام رسول الله في غزوة بدر باستدراج شيخ كان قادماً من قريش عن قريش أين وصلت الآن فقال الشيخ لاأخبركما حتى تخبراني ممن أنتما فقال الرسول(ص) إذا أخبرتنا أخبرناك فأخبر الشيخ رسول الله مايعرف وبعدها قال الشيخ لرسول الله ممن أنتما فقال الرسول(ص) نحن من ماء ثم انصرف عنه سريعاً فظن الرجل أنهم من العراق هنا نرى أن رسول الله(ص) استخدم فن الاستدراج بقوله إذا أخبرتنا أخبرناك ممن نحن فضلاً عن كون جوابه توريه عندما قال نحن من ماء يقصد خلقه من ماء والرجل ذهب إلى أن المقصود ماء العراق وعندما غادر سريعاً بعد الأجابة أراد أن يعطي الصحابة دروساً في كيفية تفادي السؤال مرة ثانية من أجل إخفاء شخصيته على الشيخ فهذه الدروس العملية أعطاها رسول الله(ص) لأصحابه عن التجسس(أحمد:١٩٩٩، ١١٩-١٢١) ، ويُعد هذا المبدأ من مباديء الجودة الشاملة إذ أكد عليه كايرو أيشيكاوا والذي يعرف بأنه الأب

الحقيقي لحلقات الجودة واعتبر التدريب والتعليم كبداية ونهاية للجودة الشاملة فضلاً عن أنه اعتبر التدريب أحد مراحل الجودة الكلية، لذلك يُعد التدريب الجيد من الأمور المهمة في ثقافة المنظمة المتميّزة(عياش:٢٠٠٥، ٢٢٩).

تاسعاً:المرونة:

وهي مبدأ مهم من مبادئ الإدارة في العمل الأمني فكلما كان العمل ضمن الأساليب الحديثة والمتجددة كلما كانت هناك مرونة بمناقشة المعلومات ومقاطعتها وتحليلها وكان سبباً أيضاً في نجاح العمل الأمني وتعمل المرونة على انسجام الوقائع والأحداث وعدم التمسك بالخطة المرسومة في ظل الظروف الإعتيادية استناداً إلى السلطة التقديرية للأجهزة الأمنية وهي لاتعني التجاوز على المباديء الأساسية وانتهاكها بقدر مايعني مواجهة المواقف غير المحتملة أوغير المتوقعة من أجل مواجهة التهديد عن طريق تحديد البدائل المناسبة(كوفلي:٢٠١٨، ٣٠).

ويسعى علماء الجودة لتطبيق نموذج التميِّز الأوربي في الجودة الشاملة لما فيه من مرونه وقابلية للتطبيق بالعمليات الإدارية بكامل تفاصيلها(راضي:٢٠١٦، ٨٢) وهذا يدل على أن المرونة تُعد مهمة جداً في الثقافة التنظيمية الأمنية لتتيح لمنظماتها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة لأنها السبب في الأداء العالي للمنظمة(العاجز:٢٠١١، ٢٤).

عاشراً:الخلفية القانونية للعمل الأمني (الشرعية):

أي تكون كافة عمليات رجل الأمن ضمن القانون وهذا يجنب رجل الاستخبارات من الوقوع بالأخطاء، وهو يُعد من مباديء الجودة الشاملة حسب ما أكد عليه نموذج جوزيف جوردان فهو ينظر إلى الجودة من رؤيتين الأولى تقليل النقص والثانية تقليل الأخطاء(عياش:٢٠٠٥، ٢٢٦)، ويقع على الأجهزة الأمنية الثقل الكبير في المحافظة على الأمن بمفهومه العام سواءً كان اجتماعياً ،اقتصادياً،سياسياً، جنائياً لذلك اتخذت بعض الإجراءات الأمنية مثل إصدار القوانين واللوائح المُنَظِمة لحياة الإنسان وبما يحفظ

حقوق الإنسان ومن ذلك سن العقوبات والغرامات والنظر في الجرائم من قبل القضاء العادل وضمن إطار قانوني يلزم جميع سلطات الدولة والشعب مع مراعاة حقوق الإنسان (كوفلي:٢٠١٨، ٥٠-٦٢) وتعد هذه ثقافة تنظيمية تحتاج إليها كل منظمة أمنية.

الأجهزة الأمنية تحتاج للإطار القانوني للأسباب التالية:

١. يوضح الأنشطة ويوزع الأدوار والمسؤوليات على الوحدات في الأجهزة الأمنية.
٢. احترام حقوق الأفراد المكفولة بموجب القانون وهذا يعزز شفافية العمل الأمني.
٣. اكتساب الأجهزة الأمنية الشرعية في ممارسة عملها وهذا يؤدي لتعاون الناس معها وهي المحصلة النهائية لأن رضا الناس هي من ثقافة الأجهزة الأمنية.
٤. تكون كمظلة أمام القانون ،إذا قامت بإعمال غير مشروعة(ويلز:٢٠٠٧، ١٤).

أحد عشر: الإخلاص والوطنية(الولاء للجهاز):

وهي أيضا تُعد مبدأ مهم من مبادئ العمل الأمني لأنها تؤدي إلى العمل بروح الوطنية وهذا بدوره يقلل من أخطاء العاملين بالأجهزة الأمنية وقد أكد على هذا المبدأ المختصين بالعمل الأمني الناجح فضلاً عن تأكيد كوفلي على صفات العمل الأمني الجيد وهي الإلزامية وتعني وجود صفات ملزمة للعمل الأمني إذ يتطلب من العاملين بهذه الأجهزة الالتزام والانضباط بلوائح الأجهزة الأمنية والإخلاص لها وتطبيقها بحذافيرها من أجل تحقيق الأهداف فأن العمل الأمني مشغولية مزمنة ومستمرة وليس مشغولية وقتية تنتهي بتحقيق غاية مقصودة أومشغولية مرحلية تصل إلى خاتمتها بانقضاء فترة معينة من الزمن(كوفلي:٢٠١٨،العمل الأمني الناجح، ٣١)، ويُعد الإخلاص والولائية من مبادئ أدارة الجودة الشاملة والتي تؤدي إلى التميّز في العمل الأمني، فمن يعمل بروح الإيمان والوطنية يهدف إلى اتقان عمله ويُعد نقص الولاء إلى الجهاز الأمني هو من العقبات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة(راضي:٢٠١٦، ٨٨)،وأيضا أكد الحنكي إلى أن

من أولويات أهداف العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة هو أن تكون انتماءات العاملين وولائهم نحو المنظمة والعمل الذي يقومون به(الحنكي:٢٠٠٦، ٤٨)،ويتميّز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل تميّز بالمميزات التنافسية الهامة للمنظمة والتي تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم:٢٠٠٤، ٢٧٤)،لذلك نرى أن كل عنصر من عناصر الأمن إذا لم يمتلك الولاء للمنظمة الأمنية التي يعمل فيها يستبعد حتى ولو كان على دراية بالعمل الأمني لأنها تُعد من ثقافة العمل الأمني المهمة في الاستخبارات. وقد أكدت ثقافة الجودة الشاملة بالمحافظة على نشاط المنظمة من خلال حصولها على الإعتراف المحلي والدولي مع توفير البيئة السليمة للتحسين المستمر في الأداء(Potiemchristion:1999,19-20).

أثنا عشر:مراعاة حقوق الإنسان:

وهو يعني خلق بيئة آمنة من كل مصادر الخوف والفزع والتهديد داخلياً وخارجياً لينعم الإنسان بباقي جوانب حياته السياسية والاقتصادية والتنموية فضلاً عن تقديم الخدمة من قبل رجل الأمن إلى الناس بدون تمييز من أجل ضمان العيش لجميع الطوائف والأديان والقوميات والألوان والحرص على عدم زعزعة استقرارهم ويعمل كشمعة مضيئة من وراء الكواليس ويمنع أي تجاوز على حقوق الإنسان وحياته وممتلكاته(كوفلي:٢٠١٨،العمل الأمني الناجح، ٢٤)، وقد ركزت مباديء إدارة الجودة على رضا المستهلكين وتلبية حاجاتهم واعتبر المبدأ الأساس لإدارة الجودة الشاملة(فادية:٢١١,٢١)، ويُعد المستهلك في مفهوم الأجهزة الأمنية هو المواطن وقد ذكر المختصين في هذا المجال أن الأجهزة الأمنية تسعى إلى كسب ثقة المواطنين واحترامهم عن طريق الدور الإيجابي المناط بهم والذي سيحقق مبدأ التعاون الإيجابي بين

المواطن المستفيد الملتزم بدوره في الحفاظ على بلده وبين الأجهزة الأمنية المتفهمة لواقعها وهـذا بـدوره سـيؤدي إلـى صـياغة معادلـة أمنيـة متوازنـة بـين الأجهـزة الأمنيـة والجمهور (مساعدة:٢٠٠٠، ٥)، والتعاون والتآزر يعني تضافر الجهود الوطنية والدولية الموجهة لتجفيف منابع الإجرام والقضاء على أسبابه وتعقب المجرمين المخلين بالأمن، والتعاون على المستوى الوطني، بحشد طاقات الأمن لتقف صفاً واحداً في وجه الانحرافات المخلة بالأمن ، هذا التعاون بين أجهزة الأمن والمواطنين أثمر عن وجود ضرورة صياغة معادلة متوازنة للعلاقة التي يجب أن تكون بين الأجهزة الأمنية والجمهور في إطار كفالة وتوفير أسباب أمن المجتمع، الذي لم يُعد حكراً على الجهات الأمنية. ومن الطبيعي أن تشارك جهود المواطنين في صياغة معادلة الأمن إذا أريد لإجراءات الأمن أن تصل إلى غاياتها المنشودة، وذلك لن يكون إلا بتوثيق العلاقة مع المواطنين، وكذلك الارتقاء بإدراك المواطنين وتدعيم الوعي الأمني لديه، ولصياغة تلك العلاقة المتوازنة التي يجب أن تكون بين رجل الأمن والمواطن لابد من وصول طرفي المعادلة إلى قدر معين من المعرفة والتعليم يكفل إدراك هذه العلاقة، مما يؤدي بالتالي إلى الوصول للغاية المنشودة من حفظ أمن المجتمع وبالتالي ممارسة حياتهم وتحفيز طاقتهم وعقولهم إلى الإبداع والخُلق الحسن (الأصبعي:١٩٩٩، ١٧)، والنظرة المستقبلية للأجهزة الأمنية هي تفعيل التعاون بين الأجهزة الأمنية والمواطن من أجل التصدي لأي خطر وعمل إرهابي يهدد البلد والواقع أن ظاهرة الإرهاب أصبحت سمة العقد الحالي من هذا القرن وهو عنف مجنون لا وجه له ولا هدف، ولكن ما زال بالإمكان وضعها تحت السيطرة إذا تحقق التعاون بين كافة أجهزة الدولة. ولعل نقطة البداية في المواجهة هي التي تشمل محوري الوقاية والعلاج وتكمن في مدى التعاون بين أجهزة الدولة وتوحيد المواقف لتصفية كل الأوكار التي يحتمي بها الإرهابيون(الأصبعي:١٩٩٩، ٤٤)، ويمكن مواجهة ظاهرة الأرهاب من خلال الآتي(الحربي:١٩٨٥، ٦-٨):

١. مناهضة المفسدين والإرهابيين والوقوف صفاً واحداً وعدم التستر عليهم.
٢. على جميع المواطنين أن يكون لهم موقف إيجابي لكل إنسان حسب طاقته وبقدر استطاعته ليواجه السلوك المنحرف ويقدم لهم النصح ويردهم عن الغي والعدوان.
٣. أن تكون المواجهة جماعية، ويتعاون كافة أبناء الوطن لمواجهة هذا الإرهاب الأسود الذي طال الجميع بأساليبه مع العمل على تصفية جيوبه في كل مكان، والإمساك بالهاربين وتقديمهم للمحاكمة ، فالإرهابيون يفرضون على دولهم الظلام الدامس بتصرفات تشوه سماحة الدين، من خلال فرض أفكار سياسية بغية الوصول إلى الحكم، والإسلام في واقع الأمر بريء من تصرف هذه الجماعات التي تشوه صورة الإسلام، فللإرهاب خط ستراتيجي واضح، وهو مسلك يهدف إلى الضغط على الحاكم، ولا وسيلة لهذه الجماعات للوصول إلى الحكم إلا بالأفعال الإرهابية وقد أثبت الواقع وتحريات الأجهزة الأمنية، أن العديد من التنظيمات الإرهابية لديها متخصصون الآن على مستوى عالٍ في مجال أنظمة المعلومات والاتصالات، وقد تمكنت بعض هذه التنظيمات من استخدام عدد من المتخصصين في هذا المجال لقاء أجر مالي، كما دل الدليل على أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت المجال الجديد للمنظمات الإرهابية، بل وأوجدت أهدافاً جديدة أصبحت عرضة للأعمال الإرهابية، كل هذه الأمور تستوجب في المستقبل المنظور تحرك كل أجهزة الدولة لإعادة حساباتها وتغير مفاهيمها سواءً حول الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها منشآتها الحيوية من قبل المنظمات الإرهابية أو من حيث التركيز على حماية وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات، فنجاح أجهزة الأمن في تحقيق أهدافها في مكافحة الإرهاب، يعتمد إلى حد كبير على سرعة وكفاءة الاتصالات والتعاون التي تكفل تدفق المعلومات اللازمة لكسر واختراق الطرائق السرية التي تعتصم بها التنظيمات الإرهابية، ومن ثم

وضع الخطط التي تؤدي لشل الأنشطة الإرهابية وحماية المجتمعات من شرورها، والواقع أن عملية الاتصالات تشكل حلقة اتصال هامة بين الأجهزة المعنية بالمكافحة وبين المواطنين الذين يزودون هذه الأجهزة بقدر وافر من المعلومات التي تساهم بدور كبير في مكافحة الإرهاب، فلا يمكن منع حدوث الإرهاب ومكافحته إلا إذا توفر قدر من المعلومات عن التنظيمات الإرهابية ،المنشآت والأفراد المستهدفة، المعلومات من الاتصالات، العمليات السابقة ،أماكن تواجدهم ،وتركيز التنظيم الإرهابي وشبكة الاتصالات الحديثة يمكنها أن توفر هذه المعلومات في الوقت المناسب(الحربي:١٩٨٥، ٦-٨)، لذلك كان من مبادئ العمل الأمني هو العمل مع الناس وليس العمل عليهم وهذه ثقافة جميع العاملين في الأجهزة الأمنية وهي موضوع بحثنا كما أن ثقافة أجهزة الشرطة أنها في خدمة الشعب لذلك تسعى الأجهزة الأمنية للعمل والسهر على مراعاة حقوق الإنسان ومنع ومكافحة الجريمة وتنفيذ القوانين وإقرار النظام وصيانة الحريات وتأمين الجبهة الداخلية وهذا ماجاء بقانون ١٤٩ لسنة ١٩٦٨ لخدمة الأمن بالعراق(أبوشامة:١٩٩٢، ٢٩)، فضلاً عن المادة(٤) الخاصة بالأهداف من قانون الأمن الوطني العراقي لسنة ٢٠٢١ والتي أكدت في فقرتيها الأولى والثانية على الحفاظ على أمن المواطنين والمصالح الوطنية، من أجل المحافظة على حقوق الإنسان حيث يُعد احترام حقوق الإنسان من أهم وسائل الوقاية من الجريمة، فإذا شعر الإنسان بالظلم اندفع بغير وعي للتعبير عن رفضه لذلك الظلم، وهو في اختياره للسلوك الإجرامي ليُعبر عن حالة نفسية تجسد معاناته، ولا يجد وسيلة للتعبير عن تلك المعاناة سوى بالانحراف والاتجاه نحو الجريمة، لذلك كان احترام حقوق الإنسان من أهم الوسائل المفيدة التي يمكن أن تساهم في تطويق ظاهرة العنف(عبد الستار:١٩٨٥، ٢٣) ، وتُعرف حقوق الإنسان بأنها

الضمانات القانونية العالمية لحماية الأفراد والجماعات من أي أعمال تتدخل في حرياتهم الأساسية وكرامتهم الإنسانية، وتشمل حقوق مدنية وسياسية كحق الفرد في الحياة والحرية والأمان وحقوق اجتماعية واقتصادية كحق التعليم والعمل والمآوى والطعام وحق الملكية وحقوق بيئية وثقافية وتنموية وتشمل حق العيش في بيئة نظيفة والتمتع بالحقوق الثقافية والتنموية والمشاركة في المنظمات الثقافية والاجتماعية وهذه الحقوق جاءت من الأعراف الدولية(القوانين الدولية) والمعاهدات والتي تكون عبارة عن اتفاقيات معقودة بين الدول، وسمات هذه الحقوق مضمونة دولياً،تتمتع بالحماية القانونية،تتعلق بكرامة الكائن البشري،تحمي الأفراد والجماعات ، ملزمة للدول والعاملين في الدولة، ولايمكن التنازل عنها وهذا ماذهب إليه المختصين بالعمل الأمني، ومن أجل ضمان البعد الإنساني في عمل أجهزة الاستخبارات وهي من مستلزمات الثقافة التنظيمية لأنها تحافظ على ديمومة العلاقة الطيبة بين المواطن ورجل الأمن ليكون الأخير في نظر المواطن رجل يسعى لأن يلبي حاجات بلده على عكس الأجهزة القمعية.

البعد الإنساني للأجهزة الأمنية يتحقق بالنقاط الآتية:(كوفلي:٢٠١٨، ٢٥):

- صياغة إطار قانوني وفق مباديء الديمقراطية وحقوق الإنسان.
- نشر ثقافة احترام الإنسان والعمل معه لا العمل عليه.
- وجود مؤسسات رقابة تعمل على مراقبة الأداء في كافة المستويات.
- وجود تعاون وعلاقة قوية بين الجمهور والأجهزة الأمنية.
- التنسيق والتعاون الأمني مع كافة الأجهزة الموجودة بالقاطع الأمني.

مما سبق نرى بأن ثقافة "العمل مع الناس" وخدمة مصالحهم والسهر على أمنهم تتجسد في جميع مبادئ العمل الأمني ورجل الأمن ماهو إلا شمعة تحترق لأجل سلامة

وأمن بلاده ، مع كون العمل الأمني يؤكد في جميع ميادينه على البعد الإنساني من خلال مراعاته لحقوق الإنسان وعمله ضمن الأطر القانونية وهذا بدوره يؤدي لخلق روح التعاون والتأزر مابين الأجهزة الأمنية والمواطن الذي يُعد دوره مهماً بجمع المعلومات وقد مرت الإشارة إليه سابقاً، لذلك يمكننا القول بأن رجال الأمن يعملون ضمن مبدأ " العمل مع الناس " كما أن الشرطة ثقافتهم "في خدمة الشعب" مع الاختلاف أن رجل الأمن يعمل بالظل ومتخفي ولاينقل المعلومات عبر الملاحظة والمشاهدة بل ينقلها بعد التيقن منها وبعدما تصبح المعلومة مؤكدة عن طريق مقاطعتها مع بقية الشُعَب أوالمصادر فضلاً عن تحليلها وتمحيصها من أجل ضمان نقل الحقائق والواقع لأن مايتم رفعه من معلومات سيتم على ضوئها اتخاذ قرارات وتكون صحيحة كلما كانت المعلومة دقيقة وواقعية ومؤكدة لذلك يجب أن يتحلى رجل الأمن بالأمانة والصدق وحب الناس فضلاً عن انصهار ثقافتهُ مع ثقافة المنظمة الأمنية وإلا يُستبعد كل سلوك عدائي مخالف لثقافة المنظمة الأمنية من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأمنية والتي تراعي حقوق الأنسان وتسهر على خدمته وسلامته وهذا بدوره يُعد الغاية التي تحقق رضا المواطن أو رضا القاطع الاستخباري عن الأجهزة الأمنية التي تعمل ضمن القاطع(كوفلي:٢٠١٨، ٣٥)، وتُعد ثقافة العمل مع الناس هي ثقافة أنزلها الله من سبع سموات في قوله تعالى {كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ} أذ ذهب ابن كثير في تفسيره أنها تعني" خير الناس للناس" والمعنى أنهم خير الأمم وأنفع الناس للناس(ابن كثير: ٢٠٠٠، ٣٨٨).

ولنختم كتابنا بمثال من تأريخنا الإسلامي يؤكد على أن الثقافة الأمنية هي المهيمنة على مبادئ العمل الأمني فالغاية لاتبرر الوسيلة عند المنهج الإسلامي فهذا مرثد ابن أبي مرثد الغنوي يقوم بتحرير بعض المستضعفين في مكة من تعذيب قريش أو قيل هي عمليات استخبارية لتحرير الأسرى الذين وقعوا بيد القبائل وقامت قريش بشرائهم من أجل تعذيبهم وقتلهم وكيف تكون هذه العمليات فهي تحتاج لمساعدة من عيون وجواسيس في

داخل مكة فضلاً عن وجود بيت آمن يوفر المأكل والمآوى وتوفير المعلومات من أجل تحريرهم وفعلاً قام "مرثد" بعدة عمليات ناجحة في تحرير المستضعفين أو الأسرى وقد كان لمرثد صديقة له أيام الجاهلية اسمها "عناق" وكانت توفر المآوى والمسكن بشرطها إلا أنه رفض شرطها فقد أبصرت به ذات مرة وهو يهم أن يحمل أسيراً من مكة فقالت له: مرثد فقال نعم: فقالت له :"هلم معي وبت عندنا الليلة" فقلت لها: أن "الله حرم الزنا ياعناق" فصاحت: "ياأهل الخباء هذا الذي يحمل الأسرى" فيقول مرثد: "طاردني ثمانية رجال وسلكت الخندمة" وهو جبل بمكة حتى انتهيت إلى غار وكمنت به حتى عادوا وعدت إلى أسيري فحملته إلى المدينة وحدثت رسول الله(ص) بماجرى وقلت له: أأنكح عناقاً فسكت عني رسول الله ونزلت الآية (الزَّانِي لَايَنكِحُ إِلَّا زَانِيَةً أَوْ مُشْرِكَةً وَالزَّانِيَةُ لَا يَنكِحُهَآ إِلَّا زَانٍ أَوْ مُشْرِكٌ وَحُرِّمَ ذَٰلِكَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ)(النور، ٣) فقال لي رسول الله(ص): لاتنكحها يامرثد(عبد البر:١٩٩٢، الاستيعاب،ج٣ ،١٣٨٣-١٣٨٥)، هنا نرى أن كل مبدأ من مبادئ العمل الأمني ينطوي تحت مظلة ثقافة المنظمة الأمنية وقيمها ومعاييرها وأخلاقها، فالإدارة الجيدة واستمرار العمل الأمني فضلاً عن النشاط الأمني والوقت والجهد والمال والكتمان وصحة المعلومات والمأكل والمآوى الذي توفره "عناق" في مكة لمرثد ابن أبي مرثد قد تم رفضه من قبل رسول الله(ص)" بشرط عناق" وعندما طلب مرثد من رسول الله أن يسمح له بأن ينكح عناق ترك رسول الله السماء تُنَزِّلُ ثقافتها في العمل الأمني بقرآن ليكون كدستور ثابت للأجيال القادمة يؤكد على المنهج الأخلاقي للتجسس لأنه تجسس مشروع وفيه بكل خطوة رضاء الله ورسوله وهو المغني والمتمم لكل الأمور سواءً أكانت هناك عناق أم لم تكن فالغاية لاتبرر الوسيلة عند منهج الرسول الأعظم(ص)(السعدي:٢٠٢٢، التجسس، ١٦٨)، ومبدأ الغاية لاتبرر الوسيلة هو من المبادئ التي أكد عليها نموذج الثقافة اليابانى لإدارة التميّز(ليندة فليسي:٢٠١٢، ٧٨)، وبذلك نكون قد أنهينا كتابنا هذا والله ولي التوفيق..

الخلاصة:

تعمل جميع المنظمات مهما كانت أهدافها في ظل قيم وأخلاق ومعايير ومعتقدات وطقوس على ضوئها تَقوم هذه المنظمات برسم رؤيتها ورسالتها وسياساتها وأهدافها، ويُعد مفهوم الأمن مفهوم واسع يرتكز على بعدين الأول هو المواطن الذي يُعد عنصر الأمن الأول والثاني هو الأجهزة الأمنية التي تُعد واحدة من المنظمات التي تستمد رؤيتها ورسالتها وسياساتها من ثقافتها، فإذا كانت هذه المنظمة تسعى من أجل رضا الله جل جلاله والمواطنين وتعمل على حمايتهم وأمنهم وسلامتهم وتجعل العاملين فيها كشمعة تحترق لتنير الدرب للسالكين ويكون عملها ضمن مبدأ" العمل مع الناس" سيكون رضا المواطنين عليها هو ثمرة عملها وجهدها الذي تبذله لسلامة وأمن المواطن فضلاً عن أن هذه الثمرة ستأتي أُكُلَها بالخطوات الاستباقية للأهداف المتلاحقة التي سيفرزها العمل التعاوني والتآزري مابين الأجهزة الأمنية من جهة وما بين المواطن من الجهة الأخرى بعدما تقوم السلطة بتحفيز جميع مؤسساتها لتحصين المواطن بالأمن الوقائي ليصبح الرجل الأول في المنظومة الأمنية والذي يغذي الأجهزة الأمنية بالمعلومات الأمنية وعلى مدار الساعة ليكون سمع الدولة وبصرها عن كل صغيرة وكبيرة فضلاً عن العمل الدؤوب لجميع الأجهزة الأمنية ، فالأجهزة الأمنية وحدها غير قادرة على تغطية الأخطار التي تحيط بدولتها مهما كانت ضخامتها إذا لم يكن هناك استنفار من جميع مؤسسات الدولة وأفرادها من أجل الوقوف أمام التحديات والأخطار التي تحيط بها، وللثقافة التنظيمية الدور البارز والرئيس في استقطاب القاطع الأستخباري بكافة أطيافه من أجل مواجهة التحديات التي تحيط به فسياسة العمل مع الناس تخلق من كل مواطن في القاطع الأمني رجل أمن يحاول أن يكون مصدراً أمنياً لنقل المعلومات بكافة أنواعها ولإيصالها إلى الجهات ذات العلاقة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على الخطر.

المصادر

كتاب الله جل جلاله القرآن الكريم.

الكتب العربية:

١. أبراهيم، صالح خليل،١٩٩٥، الاتصال والإعلام والمجتمعات المعاصرة، آرام للدراسات والنشر، الأردن، عمان.

٢. أبن هشام،عبد الملك ابن أيوب الحميري المعافيري،١٩٩٥،السيرة النبوية،ت:٢١٨، حققها مصطفى السقى ،مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاءه،ط٢،بيروت.

٣. أبو النجا،محمد عبد العظيم،٢٠٠٨، التسويق المقدم، الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر.

٤. أبو النصر،مدحت ، ٢٠١٢، الأداء الإداري المتميز، المجموعة الأوروبية للتدريب والنشر، القاهرة.

٥. أبو شامة.الفريق عباس، ١٩٩٢، المعايير النموذجية المطلوبة لرجل الأمن ،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض.

٦. أبوبكر، منصور،٢٠٠٨، أدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية.

٧. أبوبكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٠، الدليل الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية، د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

٨. أبوبكر، مصطفى محمود،٢٠٠٣،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،د.ط،الدار الجامعية، الاسكندرية.

٩. أبوشيحة، أحمد نادر،٢٠١١، التنظيم واساليب العمل، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

١٠. ابي الفداء إسماعيل ابن عمر ابن كثير القرشي الدمشقي، ٢٠٠٠،ط١، تفسير القران الكريم، دار ابن حزم، بيروت.

١١. أحمد،أبراهيم علي محمد،١٩٩٩، الاستخبارات في دولة المدينة المنورة،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،ط١، الرياض.

١٢. أحمد،محسن عبد الحميد،١٩٩٦، الوقاية من الجريمة نظرة على الحاضر للأعداد للمستقبل،جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.

١٣. الاخرس، محمد صفوح، ٢٠١١، نموذج لاستراتيجية الضبط الاجتماعي في الدول العربية،جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.

١٤. أسامة خيري ، ٢٠١٤، التميز التنظيمي، ط١، دار الراية للنشر و التوزيع،عمان، الأردن.

١٥. أستيتية، دلال ملحس، ٢٠٠٤ ، التغير الاجتماعي والثقافي،ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

١٦. إسماعيل،زكي محمد،١٩٨٢،الانثروبولوجيا الثقافية،دار الثقافة،الدوحة.

١٧. الاصبعي،محمد أبراهيم عمر،٢٠٠٠،الأمن بمفهومه الشامل وأهمية التعليم في تكوينه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٨. الاصبعي، محمد أبراهيم،١٩٩٩ ، الوعي الأمني لدى المواطن وأهميته في دعم جهود الشرطة، ، جمعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض.

١٩. آل عبد الله، أبراهيم بن محمد،١٩٩٩، مستقبل التعليم والأمن في عصر العولمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٠. الألباني،محمد ناصر،١٩٨٠،سلسلة الأحاديث الصحيحة وشئ من فقهها وفوائدها، ج٣،مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض.

٢١. الأندلسي،أحمدبن عبد ربه،١٩٨٣،العقد الفريد،تحقيق عبد المجيد الترحيني، ط١،ج٥،دار الكتب العلمية،بيروت.
٢٢. أنصار الجهاد،٢٠٠٢،موسوعة الجهاد الأمن والاستخبارات،الأمارة الأسلامية بأفغانستان، ط١،مكتب الخدمات، قيادة المعسكرات والجهاد.
٢٣. باشميل.محمد أحمد،٢٠٠٢،غزوة بدر الكبرى موسوعة الغزوات الكبرى، دار الفكر، الأسكندرية.
٢٤. باشيوة،حسن عبد الله ، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني،٢٠١٣، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
٢٥. البدوي،عبد المحسن، ٢٠٠٣، مستقبل الإعلام الامني الشرطوي، مطابع الشرطة، الخرطوم.
٢٦. بدوي، احمد زكي، ومحمد كمال مصطفى، ١٩٨٤،معجم المصطلحات القوى العاملة،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
٢٧. برنوطي، سعاد ناي ، ٢٠٠٠ ، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢٨. البشر،مسفر بن عبد الله،١٩٩٩، التنسيق بين التعليم والإسلام لتحقيق الأمن، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
٢٩. بن عبود،علي أحمد ،٢٠٠٩، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطور الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإداري نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الرياض.
٣٠. بوثلجة، غياث،١٩٩٨،القيم الثقافية للتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٣١. بوشرس،كمال،٢٠١٥، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية،ط١، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان.

٣٢. الترتوري وجويحان، محمد عوض وأغادير عرفات،٢٠٠٥،أدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٣٣. جردات والمعاني، ناصر،أحمد عريقات ، احمد المعاني، ٢٠١٣، أدارة التغيير والتطوير، دار أثراء للنشر والتوزيع، الاردن.

٣٤. الجلبي، عبد الله، ١٩٩٦، المجتمع والثقافة الشخصية،دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

٣٥. جواد، شوقي ناجي،١٩٩٩،أدارة الستراتيج،دار حامد نشر وتوزيع،عمان.

٣٦. جونز شالز وجاريث، ٢٠٠١، الادارة الاستراتيجية، ج١،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،ومحمد سيد أحمد،دار المريخ للنشر،الرياض.

٣٧. جيرالد جرينبرج روبيرت،٢٠٠٤،إدارة السلوك في المنظمات،ت رفاعي محمد رفاعي،إسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر،المملكة العربية السعودية.

٣٨. الحازمي، خالد بن حازم، ١٩٩٩، منهج التربية الإسلامية في تحقيق الأمن الاجتماعي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٣٩. الحربي، محمد بن رجاء،١٩٨٥، التعاون بين رجل الأمن والمواطن، الثقافة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٤٠. الحربي، عبد الكريم بن عبد الله ، ١٩٩٩، دور مشاركة الشباب في دعم الأجهزة ا لأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٤١. الحريري،رافدة عمر،٢٠١٢،اتجاهات إدارية معاصرة،دار الفكر،الاردن.

٤٢. حريم، حسين محمود،٢٠٠٤، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٤٣. الحسيني،فلاح حسين عداي،٢٠٠٠، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، د.ط، دار وائل للنشر، عمان.
٤٤. الحقيل،سليمان عبد الرحمن،٢٠٠١، حقيقة موقف الاسلام من التطرف والارهاب، الرياض.
٤٥. حمودة، عبد الناصر محمد ،٢٠٠٣، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
٤٦. الحنكي،سعيد سالم،٢٠٠٦، مجالات البحث العلمي الامني في ظل أدارة الجودة الشاملة، جامعة الشارقة، الشارقة.
٤٧. خطاب،محمود شيت،١٩٧٥،دروس بالكتمان،مؤسسة الرسالة، بيروت.
٤٨. الخفاجي، نعمة عباس ، ٢٠٠٩، ثقافة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٤٩. الخميسي، سيد سلامة، ٢٠٠٥، الضبط الاجتماعي في المجتمع العربي من منظور تربوي، الرياض.
٥٠. خيري، أسامة،٢٠١٤،التميز التنظيمي،ط١،دار الراية نشروتوزيع،عمان.
٥١. خيضر، كاظم وأخرون،٢٠٠٩،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،ط١، دار ثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
٥٢. دليل الامم المتحدة للاستخبارات العسكرية لحفظ السلام،٢٠١٩، وافق عليه جان بيير لاكروا وكيل امين عام سكرتارية الامم المتحدة لحفظ السلام.
٥٣. الدوري، زكريا وآخرون، ٢٠١٠،مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها،د.ط ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

٥٤. ديمنغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي ،٢٠١٦، أدارة الجودة الشاملة أسس ومبادىء وتطبيقات،كنوز للنشر والتوزيع، قصر النيل القاهرة.

٥٥. راضي،بهجت عطية،٢٠١٦، ادارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط١، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات،القاهرة.

٥٦. روبيردوترانس وآخرين،١٩٩٩، التربية والتعليم، مكتبة لبنان، ترجمة د. هشام نشايه، بيروت.

٥٧. زايد،عادل محمد،٢٠٠٥، الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل،المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

٥٨. الزعبي، علي فلاح، عبد الوهاب بن بريكة، ٢٠١٠،مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط ١،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

٥٩. زهران، حامد،١٩٨٨،الامن النفسي دعامة أساسية للأمن الفردي العربي والعالمي، ندوة الامن القومي العربي، اتحاد التربويين العرب، بغداد.

٦٠. الساعاتي، سامية حسن، ١٩٩٨، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة.

٦١. السبيلة ، ممدوح خليفة، ٢٠١٧، تصور ستراتيجي لنشر الثقافة الامنية في المجتمع السعودي، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.

٦٢. سرطاوي، بشير،٢٠٠٢ ، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول والجودة الشاملة، دط، داروائل للنشر والتوزيع، الاردن.

٦٣. السعدي، ساجد رفعت حسين، ٢٠٢٢، الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الامني، مطبعة دار الكتاب، بغداد ، العراق.

٦٤. السعدي، ساجد رفعت حسين،٢٠٢٢، التجسس ودوره في التجربة التاريخية الاسلامية، دار الكتاب للطباعة، المتنبي ، بغداد.

٦٥. سعود،عبد الله،٢٠١٢، برامج الإعلام الامني بين الواقع والتطلعات، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
٦٦. السكارنة، بلال خلف،٢٠٠٩، أخلاقيات العمل ،ط١،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٦٧. السكارنة، بلال خلف،٢٠١٣، التطوير التنظيمي،ط٢،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
٦٨. سلامة، سهيل، ١٩٨٨ ، إدارة الوقت: منهج متطور لنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
٦٩. السلمي، علي،٢٠٠٢، إدارة التميز نماذج وتقنيات الاداة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة،القاهرة.
٧٠. السويدي،محمد سعيد، ٢٠٠٣، السلوك الإنساني في المنظمات، دط،الدار الجامعية للطباعة، الاسكندرية
٧١. السيسي، صلاح الدين،٢٠١٥، منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التمييز الاداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة.
٧٢. الشاعر،عبد الرحمن أبراهيم،٢٠١٩، الثقافة الامنية المفهوم والواقع، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
٧٣. الشاعر،أحمد،١٩٩٩، الإعلام العربي في مواجهة مخاطر العولمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٧٤. الشقحاء،فهد بن محمد، الامن الوطني تصور شامل جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
٧٥. الشهراني، أكرم عبد الرزاق جاسم،٢٠٠٠، تطوير الاداء الشرطي ومكافحة الجريمة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

٧٦. الصعيدي، عبد الله، ٢٠١١،الثقافة الامنية ودورها في التنمية،مجلة الفكر الشرطي لشرطة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.

٧٧. الصميدعي والعلاق، مجمود جاسم ،بشير عباس،٢٠٠٢،أساسيات التسويق الشامل والمتكامل،دار المناهج،الاردن.

٧٨. الصنعاني،ابي بكر عبد الرزاق بن همام،١٩٧٢، المصنف،تحقيق حبيب الرحمن الاعظمي،ج٥،ط١،المجلس العلمي،بيروت.

٧٩. الصيرفي،محمد،٢٠٠٧،التطور التنظيمي،دار الفكر الجامعي،مصر.

٨٠. الطبراني،١٩٩٥، سليمان ابن أحمد بن أيوب اللخمي،المعجم الأوسط، تحقيق طارق بن عوض الله، عبد المحسن ابن أبراهيم، دار الحرمين، القاهرة.

٨١. الطراونة، تحسين، وسليمان اللوزي، ١٩٩٦ ، إدارة الوقت دراسة ميدانية إستطلاعية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،المجلد ١١ ، العدد/٤.

٨٢. الطروانة وآخرون، حسين أحمد ،٢٠١٢، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.

٨٣. طلعت،أبراهيم لطفي، ١٩٩٣، علم الاجتماع التنظيمي، دط، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

٨٤. الطوخى، عبد النبي،١٩٩٩،العلاقة بين التعليم والأمن وبين العولمة وثورة المعرفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٨٥. العامري والغالبي،صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور، ٢٠١٤، الادارة والاعمال، ط٤،دار وائل للنشر، الاردن.

٨٦. عبد الحميد، معتز، ٢٠٠٧، تصور مستقبلي للتوعية الامنية في المناهج الدراسية، ندوة الامن القومي العربي ، بغداد.

٨٧. عبد الستار، فوزية ، ١٩٨٥، مبادئ علم الإجرام والعقاب، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

٨٨. عبد الكريم، نافع محمد،١٩٧٥، الامن القومي،مؤسسة دار الشعب للطباعة والنشر، القاهرة.

٨٩. عبد الله، شوقي، ٢٠٠٦ ، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري،الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

٩٠. عجوه،عاطف عبد الفتاح،١٩٨٩،أثر انتشار الأمن في دفع مسيرة الأمة نحو التنمية الشاملة لمواجهة التحديات،جامعة نايف العربية علوم أمنية،الرياض.

٩١. عدون، ناصر دادي،٢٠٠٤، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دط،دار المحمدية العامة، الجزائر.

٩٢. العسيري،عبد الرحمن محمد،٢٠٠٤،أسهام المواطن في العمل الوقائي من أخطار الجريمة والانحراف، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض.

٩٣. عشوي، مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، ١٩٩٢، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بن عكنون، الجزائر.

٩٤. عطية،ماجدة،٢٠٠٣، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة، دط،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان.

٩٥. العمرى، أكرم ضياء،١٩٩٧، التربية الروحية والاجتماعية في الإسلام،دار أشبيلية مركز الدراسات والأعلام، الرياض.

٩٦. العمري،محمد بن سعيد محمد،٢٠٠١، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، الرياض.

٩٧. العميان، محمود سلمان، ٢٠٠٥، السلوك التنظيمي في المنظمات والاعمال،ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

٩٨. العوجي ، مصطفى،١٩٨٣،الامن الاجتماعي معوقاته وتقنياته وارتباطه بالتربية المدنية،مؤسسة نوفل للنشر، بيروت.

٩٩. العوجي،مصطفى،١٩٨١، التربية كوسيلة للوقاية من الانحراف، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.

١٠٠. غانم، عبد الله عبد الغني،١٩٩٦، نظرية تدهور الضابط الديني للسلوك، دورية الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد الخامس، العدد الثالث، الامارات.

١٠١. فرح، ياسر، ٢٠٠٨ ، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

١٠٢. فرحات،كرم حلمي،٢٠٠٧،تأريخ المخابرات الأسلامية عبر العصور،ط١،مكتبة الأمام البخاري للنشر والتوزيع،الإسماعيلية،مصر.

١٠٣. الفريحات،خضير كاظم حمود وأخرون، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي،ط١، أثراء للنشر والتوزيع، عمان.

١٠٤. الفضل،الطائي،مؤيد عبد الحسين،يوسف حجيم،٢٠٠٤،إدارة الجودة الشاملة من المستهلك للمستهلك،منهج كمي،الوراق للنشر والتوزيع،ط١،الأردن.

١٠٥. الفقي،أبراهيم،١٩٩٦،أسرار قادة التميز دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة، مركز الخبرات المهنية للأدارة(بميك)،القاهرة.

١٠٦. فودة، عبدالله جاد،٢٠٠٧، الثقافة التنظيمية واثرها على الانتماء الوظيفي ، بصائر المعرفة، مصر.

١٠٧. قانون جهاز الأمن الوطني العراقي لسنة ٢٠٢١ المادة (٤) الخاصة بالأهداف، والمادة(٦) الخاصة بالمهام والواجبات.

١٠٨. قبطان، شوقي،٢٠١٠، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر المعرفة والمنافسة،الملتقى الدولي الرابع"المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"جامعة المدية.

١٠٩. القبيس، علي ناصر محمد ،٢٠٠٦، إدارة الوقت وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الزهراء، الرياض.

١١٠. القرضاوي، يوسف، ١٩٩١، الوقت في حياة المسلم، الطبعة الخامسة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.

١١١. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠،السلوك ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

١١٢. القعيد، أبراهيم،٢٠٠٠، وقتك ... حياتك . هل تديره أم يديرك ؟ " . وزارة التربية والتعليم ، مجلة المعرفة ، العدد (٦٣)، الرياض.

١١٣. كوفلي،عبد الله جعفر ،٢٠١٨، العمل الأمني الناجح دراسة نظرية تحليلية،دار الخليج للنشر.

١١٤. اللوزي، موسى، ٢٠٠٠ ، التطوير التنظيمي، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

١١٥. المباكفوري، صفي الرحمن،٢٠٠٧،الرحيق المختوم، دار الأوقاف للشؤون الاسلامية،قطر.

١١٦. مجمع اللغة العربية ، ١٩٨٥ ، المعجم الوسيط، ج ٢، ط ٣، مطابع الاوفست بشركة الاعلانات،الشرقية، القاهرة

١١٧. محفوظ،محمد جمال الدين،١٩٧٦،المدخل الى العقيدة والاستراتيجية العسكرية والاسلامية،الهيئة المصرية العامة للكتب، القاهرة.

١١٨. المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، ابراهيم محمد علي،١٩٩٥،تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

١١٩. المرسي وآخرون، جمال الدين محمد المرسي،٢٠٠٢، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية". الدار الجامعية ، الإسكندرية .

١٢٠. المرسي،جمال الدين،٢٠٠٦، أدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ،د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

١٢١. مساعدة،فايز ،٢٠٠٠،الاطار النظري للعلاقة بين الامن والجمهور ،مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

١٢٢. مصطفى،إسماعيل فاروق،١٩٨٦،الانثربولوجيا الثقافية،دارالثقافة،دوحة.

١٢٣. المعاني وآخرون،أحمد المعاني،٢٠١٠ ، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

١٢٤. ممدوح شوقي،١٩٨٥، الأمن القومي والأمن الجماعي الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة.

١٢٥. النبهان،محمد فاروق،١٩٨٨، نحو استراتيجية عربية موحدة لمكافحة الإجرام المنظم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٢٦. النيسابوري،مسلم بن الحجاج القسيري،٢٠٠٠،صحيح مسلم،ت: ٢٦١،باب الأمارة، وباب اللقطة ،دار أحياء التراث العربي،بيروت.

١٢٧. هلال، محمد، ٢٠٠٤ ، مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.

١٢٨. الهلالي، الهلال الشربيني،٢٠١١، النموذج الاوربي لأدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، مترجم، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة.

١٢٩. همشير ،عمر أحمد،٢٠١٣، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

١٣٠. الواقدي،أبو عبد الله محمد بن عمر ،١٩٦٦،المغازي، تحقيق مارسدن جونس ، طبعة مؤسسة الأعلمي،بيروت.

١٣١. الوندي، بشير ،٢٠١٤، مقاربات في الامن والاستخبارات خلف خطوط العدو ، الكتاب الاول،ط٢،دار الآداب للتوزيع والنشر .

١٣٢. ويلز ، أيدان،٢٠٠٧، فهم الأشراف على الاستخبارات،دليل أرشادي،مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة.

١٣٣. يالجن، ، مقداد، ١٩٧٧، أهداف التربية الإسلامية ودورها في مكافحة الجريمة،دار عالم للكتب للطباعة والنشر ، القاهرة.

الرسائل والاطاريح:

١٣٤. ألياس، سالم ،٢٠٠٦،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ماجستير بحث غير منشور ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف،المسيلة،الجزائر .

١٣٥. أمينة صديقي، ٢٠١٣،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح،تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر .

١٣٦. أمينة،سلامة،٢٠١٨،الثقافة التنظيمية ودورها في التقليل من جوادث العمل داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، سكرة.

١٣٧. بلعور، سليمان، ٢٠٠٤ ،أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الأقتصادية،حال مجمع صيدال،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم والعلوم الأقتصادية،علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال- جامعة الجزائر.

١٣٨. بلهادي،سعيدة،٢٠٠٧، تنمية الابداع في الاداء المتميز بين القادة والمرؤسين، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.

١٣٩. بوصافر، صدام حسين، ٢٠١٩، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.

١٤٠. جندب، عبد الوهاب أحمد علي،٢٠١٣ ،أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية الاستباقية بتطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي،دراسة ماجستير تطبيقية على شركات صناعة الأغذية باليمن جامعة الشرق الأوسط،عمان.

١٤١. حجاج، عبد الرؤوف،٢٠٠٧،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة 2 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.

١٤٢. حسن،عبد المحسن أحمد حاجي،٢٠١٠، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية بشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية،رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

١٤٣. الخليفة، زياد سعد، ٢٠٠٨،الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء،رسالة ماجستير علوم أدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض.

١٤٤. خولة، آيت أبراهيم ، ٢٠١٥، أثر الثقافة التنظيمية على أدارة التميز، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

١٤٥. الزهراء، مهديد فاطمة،٢٠١٠، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير علوم تسيير إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

١٤٦. السامرائي، برهان الدين حسين،٢٠١٢،دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ أدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

١٤٧. سهمود، أيهاب عبد ربه،٢٠١٣،واقع إدارة التميز بجامعة الاقصى وسبل تطورها في ضوء النموذج الاوربي للتميز،رسالة ماجستير،جامعة الاقصى،غزة.

١٤٨. الشرفا،سلوى محمد،٢٠٠٨، دور ادارة المعرفة وتكنلوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال، غزة.

١٤٩. شريفي، مسعودة،وكريمة حاجي،٢٠١٢،ثقافة منظمات الاعمال والسلوك الاخلاقي لممارستها،الملتقى الدولي الثالث، منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار .

١٥٠. الشلوي،حمد فرحان، ٢٠٠٥، الثقافة التظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي،رسالة ماجستير قسم علوم ادارية،جامعة نايف للعلوم الامنية،الرياض.

١٥١. العاجز، إيهاب فاروق مصباح ،٢٠١١، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية "دراسة ماجستير على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة"،إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

١٥٢. عبد الاله، سمير يوسف محمد،٢٠٠٦، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة.

١٥٣. العوفي،محمد بن غالب،٢٠٠٥،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي،رسالة بكلية علوم الأدارية،جامعة نايف العربية علوم أمنية،الرياض.

١٥٤. عياش،قويدر ،٢٠٠٥، مدخل أدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، دراسة ماجستير جامعة عمار ثلجي ،كلية الحقوق والعلوم الأقتصادية، قسم علوم التيسير ،الأغواط،الجزائر.

١٥٥. عيدان، وحيد،٢٠٠٩،أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الأنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، دمشق.

١٥٦. عيشوش،خيرة، نصيرة علاوي،٢٠١١،دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

١٥٧. الغامدي،ماجد،٢٠٠٨، الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق أدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية والتخطيط ،جامعة ام القرى، السعودية.

١٥٨. فاتح، مرزوق،٢٠١٨، اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، جامعة محمد بو ضياف،كلية علوم اقتصادية،تجارية،تسيير ،قسم علوم التسيير.

١٥٩. فادية، جباري فادية،٢٠٢٠، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل،رسالة ماجستير ،جامعة أبوبكر ،كلية علوم اقتصادية،تسيير ،تجارية،تسويق، الجزائر.

١٦٠. القرني، علي سعيد، ١٩٩٦، إدارة الوقت رسالة ماجستير ميدانية عن مدى استغلال الوقت بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض،جامعة الملك سعود.

١٦١.	ليندة فليسي،٢٠١٢،واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز،رسالة ماجستير،جامعة أمحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجزائر.

١٦٢.	المربع،صالح بن سعد،٢٠٠٨، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض.

١٦٣.	مزغيش، عبد الحليم،٢٠١٢، تحسين أداء المؤسسة في ظل أدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،قسم العلوم التجارية، الجزائر.

١٦٤.	موزاوي، سامية،٢٠٠٤،مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، رسالة ماجستير جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم أدارة الاعمال، الجزائر.

المجلات والمقالات:

١٦٥.	أبو زيادة، زكي عبد المعطي،٢٠١٢،أدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الاداء الوظيفي، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مج/٨، ع/١.

١٦٦.	أحمد،حميد علي،٢٠١٩، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية ، قسم أدارة الاعمال،كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، بحث منشور في المجلة العربية للأدارة، مج٣٩، ع١، العراق.

١٦٧.	أمل مصطفى عصفور ، ٢٠٠٨، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

١٦٨.	أونيسة،مرنيش،٢٠١٧،الثقافة الامنية،مجلة أفاق،جامعة عنابة،ع/٦.

١٦٩.	البداينة،ذياب،١٩٩٨، هندرة الثقافة الامنية والتحصين الاجتماعي ضد الجريمة، مجلة الفكرالشرطي، مج٧، ع٢،شرطة الشارقة، الامارات.

١٧٠.	بديسي،فهيمة،٢٠١١، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب،البليدة،يومي١٨,١٩،ماي،٢٠١١.

١٧١.	البرازي،مبارك عواد،٢٠١٥، متطلبات تطبيق أدارة التميز في جامعة الكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد/١٦.

١٧٢.	برحومة، الزهراء،عبد الرحيم ومهديد فاطمة،٢٠١٢، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد/٣٣.

١٧٣.	توفيق، عبد الرحمان،٢٠٠٣، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، سلسلة إصدارات بميك مركز خبرات مهنية للإدارة رقم ٤٥، القاهرة.

١٧٤.	جريدة الرأي العام الأردنية،١٩٩٤،العدد رقم ٨٦٠٠، ٣ مارس،الاردن.

١٧٥.	حتاته،محمد نياري، ١٩٩٣، علاقة الشرطة بالجمهور وأثرها على الأمن العام، مجلة الأمن والقانون، يناير، دولة الإمارات، دبي.

١٧٦.	خميس، ناصر محمد، ٢٠١٢، تأثير ثقافة المنظمة في تبني الادارة البيئية ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية،مج/٤، ع/٨، العراق.

١٧٧.	الخولي، رباب محروس عبد الحميد،٢٠٢٢، مفهوم الثقافة التنظيمية ،مراجعة نظرية تطبيقية ،المجلة الدولية للسياسات العامة بمصر، مج١، ع١.

١٧٨.	خوين، سندس رضيوي ،٢٠٠٩، قياس العلاقة مابين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في مؤسسة تعليمية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٧.

١٧٩. ذياب جرار، ٢٠١٣،العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج/ ٢١، ع/ ٢.

١٨٠. شريفي، مسعودة وحاجي كريمة، ٢٠١٢، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية،تنضمه جامعة بشار ، الجزائر.

١٨١. عبد اللطيف ،محفوظ جودة، ٢٠١٠، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد ٢٦ ،العدد الثاني.

١٨٢. العتبي،سعود محمد السواط، وخلف عوض الله،١٤١٨هـ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الادارة العامة، السنة ١٩ ، العدد ٧، مسقط.

١٨٣. العطار ،محمد علي،١٩٩٦، الرأي العام وأثره في علاقة الشرطة بالمجتمع، دورية الفكر الشرطي، الشارقة، العدد الرابع، مارس ، الامارات.

١٨٤. الفرحان، أمل أحمد،٢٠٠٣، الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام الاردني ، مجلة أردنية للعلوم التطبيقية، مج/٥،ع/١.

١٨٥. المجالي، آمال ياسين، ٢٠٠٩، مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز من وجهة نظر العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٣٦ ، العدد ١، الجامعة الأردنية.

١٨٦. الهيجان، عبد الرحمان أحمد، ١٩٩٢ ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين،مجلة الإدارة العامة، عدد ٢٠ افريل، الرياض.

المصادر الأجنبية:

187. Annions,loukas,N. (2007)The archetype of excellence in universities and TQM ", Journal of management History vol.13. No.4, pp.307: 321.

188. Balir, Gerard,M,2006. Personal Time Management for Busy Managers, Chart well – Bratt (uk).

189. Ferner, Jack, 1995. Successful time Management, 2nd ed., John Wiley and sons Inc.

190. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997),"Strategic orientation of the Firm New productperformance" Journal of Marketing Research.Vol. 34 , NO.1-77-90.

191. Ginter, peter.M. , Swayne, Linda.M. &Dunean, w., Jack, (1998)" Strategic Management of Health care organizations" ,3rd,Blacks Well publishers ,Inc ,U.S.A.

192. Jai P Sinha,2008 Cultur And Organizational Behaviour,Sage Publications,India.

193. Jan Gordon,2002,Top 10 Qualities of an excellent manger, Available at: http://www.qualitycoaching.com\ Articles exvelmgr.html.

194. John Adair and Melanie Allen, 2004, Time management and personal development, Thorogood Publishing Ltd, London.

195. Jones, R. Gareth ,(2004). Organizational theory , Design and change ,4th.ed, New Jersey: Prentice Hall.

196. Kim, Cameron, (2003) , A process for Changing Organizational Culture, - Ann Arbor, Michigan, US.

197. Macmillan English dictionary for advanced learners (2007): 2 nd edition،macmillan publishers, p508.

198. Patrick Forsyth, 2007, Successful Time Management, Replika Press Pvt Ltd, India.

199. PotieMChristion,la,qualite,revuede,gestion,d'enterprise ',ENPED,Boumerdes,mai,1999,N9.،

200. Shunnaq, Mahammad & Reid, Margret, (2000) From Antiquity laws to heritage legislation- Towards a National strategy for Jordanian Cultural Resource Management" , Abhath Al- Yormouk،University.

المؤلف في سطور

ـ دخلت دورة الطب العسكري عام 1982-1981 واستبعدت عنها لأتهامي بحزب الدعوة "العميل أنذاك" وإلتحقتُ بكلية الزراعة جامعة بغداد.

ـ دخلت دورة ضباط الأحتياط بعد التخرج من كلية الزراعة واستبعدت عنها أيضا لنفس السبب أعلاه .

ـ خريج معهد الدروع للدراسات العسكرية, خدمة في القوات المسلحة العراقية في العهد البائد من سنة 1986 ولغاية 1991, من 1991 ولغاية 2003 مهن حرة.

ـ ماجستير زراعة في تقويم أداء الإدارة العليا في ظل معايير الجودة الشاملة عام 2021 , وحالياً موظف..

ـ درست الماجستير في العلوم الأسلامية عن بعد بجامعة المصطفى العالمية.

ـ مؤلف كتاب " التجسس ودوره في التجربة التأريخية الأسلامية " عام 2022.

ـ مؤلف كتاب " الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الأمني " عام 2022.

ـ مؤلف كتاب "ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميِّز العمل الأمني" عام 2023.

ـ أما كتاب تقويم أداء الضباط الأمنيين في ظل معايير الجودة الشاملة سيتم طباعته لاحقا .


ISBN : 978-9922-8520-7-2





بغداد - شارع المتنبي
0771 358 8520
0783 512 5821

